

**EFFECT OF LEADERSHIP , WORKLOAD AND CONFLICT OF WORK STRESS
IMPACT ON EMPLOYEES THAT INTENSITY OF TURNOVER EMPLOYEES
CV . JATI UTAMA SEMARANG**

Arif Budiman¹⁾, Maria M Minarsih²⁾, Leonardo Budi Hasiholan³⁾

¹⁾ Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang
^{2), 3)} Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

Abstract

This research aims to determine the effect of leadership, workload, and work conflict on employee performance and its impact on the intensity of the turnover on the CV. Jati Utama Semarang.

The population in this study were all employees at CV. Jati Utama Semarang with the number of 95 employees. The samples are 95 respondents with non probability sampling techniques, especially using census or sample saturated in which the entire amount of the population used as a sample. Data collection techniques using questionnaires, and data analysis used is multiple linear regression analysis with a 2-stage or two stage least square.

From the results of the regression equation obtained showed leadership, workload, and work conflicts influence on employee stress, and stress affect the intensity of employee turnover. From the test results of partial hypothesis states that the leadership variable significant effect on work stress, work load significantly influence work stress and work conflict significantly influence work stress and work stress have a significant effect on turnover intensity. From the results of the test are simultaneously known that variable leadership, workload, and conflict work together to stress exhibited significantly affect employee.

Keywords: Leadership, Workload, Work Conflict, Job Stress and Turnover intensity.

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *leadership*, beban kerja, dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan serta dampaknya terhadap intensitas *turnover* pada CV. Jati Utama Semarang.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada CV. Jati Utama Semarang dengan jumlah 95 karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 95 responden dengan teknik *non probability sampling* khususnya menggunakan metode sensus atau sampel jenuh dimana seluruh jumlah populasi digunakan sebagai sampel. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, dan analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan 2 tahap atau *two stage least square*.

Dari hasil persamaan regresi yang diperoleh menunjukkan *leadership*, beban kerja, dan konflik kerja berpengaruh terhadap stres kerja karyawan, dan stres kerja karyawan berpengaruh terhadap intensitas *turnover*. Dari hasil uji hipotesis secara parsial menyatakan bahwa variabel *leadership* berpengaruh signifikan terhadap stres kerja, beban kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja, dan konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja, serta stres kerja berpengaruh signifikan

terhadap intensitas *turnover*. Dari hasil secara uji simultan diketahui bahwa variabel *leadership*, beban kerja, dan konflik kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan.

Kata Kunci : *Leadership*, Beban Kerja, Konflik Kerja, Stres Kerja, dan Intensitas Turnover.

PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan didirikan dengan tujuan bukan hanya untuk mendapatkan keuntungan semata-mata, akan tetapi yang lebih penting adalah menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang, oleh karena itu untuk mencapai tujuan tersebut harus memperhatikan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Keterkaitan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan adalah sangat dominan, sehingga perhatian yang serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan. Pandangan terhadap sumber daya manusia tidak dapat dilihat secara individu saja, namun juga harus dilihat secara kelompok dalam lingkungan perusahaan karena sikap, nilai dan perilaku manusia mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda baik secara individu maupun secara kelompok dengan segala keberadaannya, oleh karena itu memerlukan perhatian dan penanganan yang memadai dari manajemen perusahaan, sehingga dapat mendorong atau merangsang karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik yang pada akhirnya akan dapat mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan.

Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan,

mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang akan dapat mempengaruhi sikap-sikapnya *meubel* terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

CV. Jati Utama yang terletak di Jalan Letjend Sarwo Edi Wibowo No 129 Semarang dan Kawasan Industri Candi Blok II, Jalan Candi VI No. 16 adalah perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan *meubel* maupun kayu olahan untuk pembangunan gedung dan rumah tinggal. Produk *meubel* maupun kayu olahan untuk pembangunan gedung dan rumah tinggal untuk memenuhi order dari konsumen lokal maupun mancanegara.

CV. Jati Utama Semarang dalam memproduksi *meubel* lebih banyak menggunakan ketrampilan dari karyawannya dalam melakukan proses produksinya, dimana bahan baku utamanya adalah kayu jati, karena jenis kayu ini telah diakuinya kualitasnya. Proses produksi produk kayu olahan untuk keperluan pembangunan gedung perusahaan lebih banyak menggunakan mesin, dimana bahan bakunya adalah kayu merbau (dari Papua), bangkire (*yellow balau* dari Kalimantan), kamper (dari Samarinda), meranti merah (*hevea brasiliensis* dari Kalimantan) dan kayu ulin (dari Sumatra Selatan dan Kalimantan). Hasil produksi CV. Jati Utama Semarang adalah perabot dalam dan luar rumah dan berbagai produk olahan dari kayu untuk bahan bangunan

berupa papan lantai, sirap (atap rumah) dan kosen.

CV. Jati Utama dalam rangka memenuhi permintaan dari pasar yang semakin meningkat, maka perusahaan harus mampu mengantisipasi atau mengimbangi permintaan tersebut dengan menambah jumlah produksinya. Manajemen perusahaan mengharapkan para karyawan bekerja secara optimal, disamping itu perusahaan selalu melakukan perubahan-perubahan arah pada kebijakannya dengan tujuan untuk memacu tingkat produktivitas dari para karyawan. Keadaan ini berimbas pada adanya jam kerja lembur bagi para karyawannya, meskipun sebenarnya di perusahaan sudah ada pembagian shift kerja menjadi 3 shift antara lain pagi, siang, dan malam.

Banyaknya permintaan yang datang terhadap produk pada CV. Jati Utama Semarang, mengakibatkan para karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut agar dapat memenuhi semua permintaan dari konsumen yang sudah masuk. Sehingga manajemen memberikan kebijakan baru terhadap waktu kerja yang ada saat ini yaitu dengan menuntuk karyawannya untuk ditambah jam kerjanya dengan cara lembur kerja. Adanya penambahan jam kerja lembur yang diberlakukan oleh manajemen CV. Jati Utama Semarang bagi semua karyawannya dengan penambahan beban kerja menuntut energi karyawan yang lebih besar dari keadaan yang sebelumnya, hal ini berakibat pada munculnya kegelisahan, kecemasan dan rasa frustrasi diantara karyawan yang memicu terjadinya stres kerja.

Stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam (Anoraga, 2001:89).

Demikian halnya dengan yang dialami oleh karyawan CV. Jati Utama Semarang. Dengan adanya beban kerja yang lebih banyak dan tambahan jam kerja untuk memenuhi order dari *buyers* lokal maupun luar negeri, membuat karyawan merasa tidak nyaman, sering gelisah, timbul rasa frustrasi, kelelahan dan banyak keluhan dari karyawan karena tidak mampu menyelesaikan tuntutan pekerjaan, dimana hal-hal tersebut mengindikasikan terjadinya stres kerja.

Stres kerja muncul saat karyawan tidak mampu memenuhi apa yang menjadi tuntutan-tuntutan pekerjaan, ketidakjelasan apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas, beban kerja yang terlalu berat, terjadinya konflik di lingkungan kerja, tidak ada dukungan fasilitas untuk menjalankan pekerjaan, dan kepemimpinan atasan yang tidak ada keberpihakan pada karyawan (Selye dan Beehr, 2010:625). Dalam jangka panjang, karyawan yang tidak dapat menahan stres kerja tidak mampu lagi bekerja di perusahaan. Pada tahap yang semakin parah, stres kerja akan berdampak membuat karyawan menjadi sakit atau bahkan memiliki keinginan untuk keluar berpindah tempat kerja (intensitas *turnover*) atau bahkan mengundurkan diri (Gibson, 2004:111).

Intensitas *turnover* (keinginan berpindah) mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan di tempat lainnya yang jauh lebih bagus dan sesuai dengan keinginannya (Hasibuan, 2006:87). Mengingat bahwa stres kerja yang dialami oleh karyawan CV. Jati Utama Semarang akan berdampak pada intensitas *turnover* karyawan, maka sebaiknya manajemen berupaya mengetahui faktor-faktor yang memicu terjadinya stres kerja dan

berupaya mengeliminir terjadinya stres kerja.

Berikut ini data yang menunjukkan karyawan CV. Jati Utama

Semarang yang memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya (*resign*) pada periode Januari 2015 sampai dengan Juni 2015.

Tabel 1
Data Resign Karyawan

No	Bulan	Karyawan yang Resign	Prosentase Kenaikan Resign dari Bulan Sebelumnya	Accession Rate dengan Asumsi Per bulan Rata-rata Jumlah Karyawan ada 95 orang
1.	Januari	7	-	7.37
2.	Pebruari	9	28.57	9.47
3.	Maret	10	11.11	10.53
4.	April	13	30	13.68
5.	Mei	15	15.38	15.79
6.	Juni	19	26.67	20
Total		73	111.73	76.84

Sumber : CV. Jati Utama Semarang, 2015

Berdasarkan tabel 1.1, telah terjadi kenaikan prosentase jumlah karyawan CV. Jati Utama Semarang yang *resign* dari bulan Januari 2015 sampai dengan bulan Juni 2015, dimana kenaikan tersebut memuncak pada bulan Juni dengan jumlah karyawan yang *resign* sebanyak 19 orang. Hal ini tentu saja akan mempengaruhi perusahaan dalam menjalankan aktivitas produksinya.

Manajemen CV. Jati Utama Semarang perusahaan memiliki kebijakan bahwa rata-rata jumlah karyawan per bulan harus ada 95 orang. Maka *accession rate* (tingkat keluarnya karyawan) dari bulan Januari 2015 sampai dengan bulan Juni 2015 masing-masing sebesar 7.37 %, 9.47 %, 10.53%, 13.68% , 15.79% dan 20%. Dengan demikian tingkat *replacement* (penggantian) atau *replacement rate* dari bulan Januari 2015 sampai dengan bulan Juni 2015 sama dengan *accession rate*. Sebab *replacement rate* selalu harus seimbang dengan *accession rate*-nya. Hal ini berarti bahwa dengan

keluarnya seorang karyawan, maka manajemen CV. Jati Utama segera mengganti dengan seorang karyawan baru sebagai penggantinya (*replacement*).

Diduga terjadinya stres kerja diantara karyawan CV. Jati Utama Semarang dilatarbelakangi oleh pola *leadership* (kepemimpinan) yang dijalankan oleh atasan otoriter dan tidak ada keberpihakan pada karyawan, beban kerja yang dirasakan berat oleh para karyawan dan sering terjadi adanya konflik dengan sesama rekan kerja maupun dengan atasan. Stres kerja dapat berdampak pada intensitas *turnover* karyawan, oleh karena itu manajemen harus mengidentifikasi sedemikian rupa, sehingga mampu mengeliminir dampak-dampak buruk dari stres kerja dan intensitas *turnover*.

Peran dari seorang pemimpin dan pola kepemimpinannya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kepemimpinan (*leadership*) dari

seorang pemimpin dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta, 2002:56). Bila gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dalam suatu perusahaan tepat, maka akan mampu meminimalisir terjadinya stres kerja pada karyawan yang pada akhirnya berimplikasi pada pencapaian tujuan perusahaan secara optimal (Sinungan, 2002:87).

Leadership (kepemimpinan) yang dijalankan oleh manajemen CV. Jati Utama Semarang selama ini terkesan otoriter dan kurang kooperatif dengan bawahan, atasan tidak mau mendengarkan aspirasi dari bawahan, atasan tidak bisa menjadi inspirasi bagi bawahannya, kurang memberikan dukungan kepada karyawan dan rasa empati dari atasan terhadap karyawan masih rendah.

Adanya upaya manajemen CV. Jati Utama Semarang menambah beban kerja untuk masing-masing karyawan dalam rangka memenuhi order dari *buyers* diduga juga memicu terjadinya stres kerja, karena beban kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya melebihi kemampuan dari karyawannya. Beban kerja adalah keadaan dimana karyawan dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu (Munandar, 2010:383). Beban kerja yang dirasakan berat oleh

para karyawan memicu terjadinya stres kerja. Beratnya beban kerja tampak dari adanya peningkatan volume pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada masing-masing karyawan, adanya ketidaksesuaian antara tanggungjawab karyawan dengan bidang pekerjaannya, waktu kerja yang tidak seimbang dengan waktu istirahat, tambahan pekerjaan yang diberikan perusahaan mempengaruhi kondisi kesehatan karyawan dan rendahnya motivasi kerja dari karyawan.

Terjadinya konflik kerja diantara sesama rekan kerja maupun antara karyawan dengan atasan juga diduga menjadi pemicu timbulnya stress kerja diantara para karyawan CV. Jati Utama Semarang. Konflik kerja adalah segala macam interaksi berupa pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak atau lebih yang terjadi di lingkungan kerja (Gibson, 2006:78). Terjadinya konflik kerja di CV. Jati Utama Semarang indikasinya tampak dari standar, peraturan kerja dan kebijakan kerja yang dijalankan oleh perusahaan tidak masuk akal, ketidakjelasan peranan dan tugas yang jelas untuk masing-masing karyawan atau bagian, sehingga tidak terjadi ketumpang tindihan peranan, tidak adanya batasan tentang pekerjaan, tidak terwujudnya harapan karyawan atas pekerjaan yang dijalani dan hubungan kerja yang kurang harmonis terjalin antara sesama karyawan atau dengan atasan.

TINJAUAN PUSTAKA

Leadership adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Malayu Hasibuan, 2006:170).

Menurut Menpan (Dhini Rama Dhania, 2010:16), pengertian beban

kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Konflik kerja adalah segala macam interaksi berupa pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih

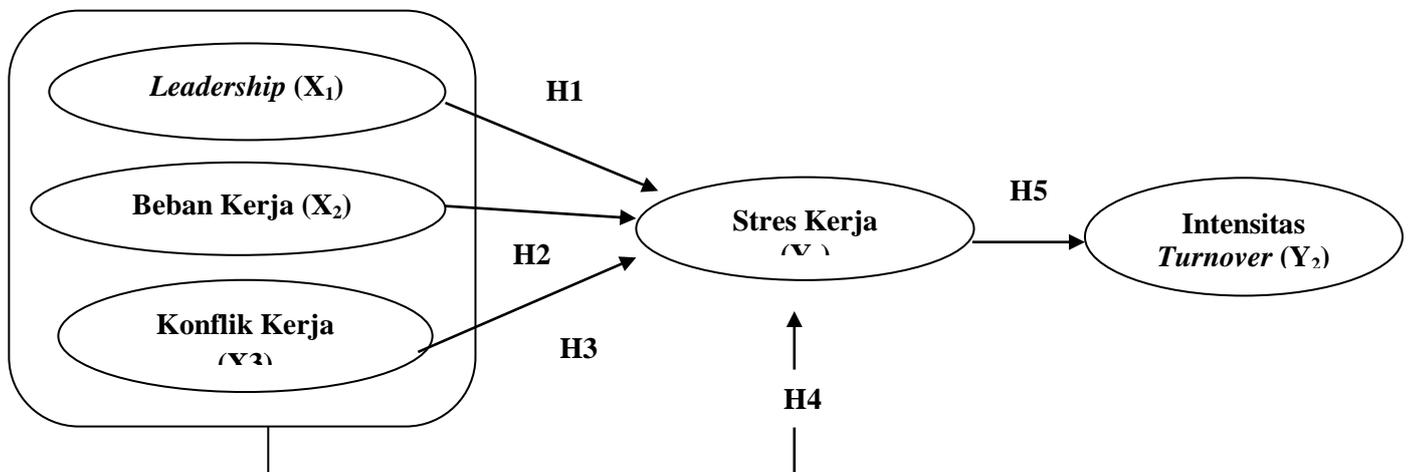
pihak atau lebih yang terjadi di lingkungan kerja (Gibson, 2006:78).

Robbins (2006:75) mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi dinamik yang di dalamnya individu menghadapi peluang, kendala, atau tuntutan yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting.

Gibson (2004:112) menyatakan bahwa *turnover intentions* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, dimana banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Gambar 1: Kerangka Pemikiran Teoritis



METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah sesuatu yang menghubungkan antara konsep-konsep khusus yang akan diteliti dan merupakan suatu yang bersifat abstrak dari gejala tersebut (Husein Umar, 2003:43). Pada penelitian ini variabel penelitian dibedakan menjadi 3 (tiga) yaitu :

1. Variabel independen

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang dapat berdiri sendiri dan tidak tergantung pada variabel lainnya. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah *leadership* (X₁), beban kerja (X₂) dan konflik kerja (X₃).

2. Variabel Intervening

Variabel intervening secara teoritis adalah variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur (Ghozali, 2011:78). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah stres kerja (Y₁).

3. Variabel dependen atau variabel terikat

Variabel yang tidak dapat berdiri sendiri dan tergantung pada variabel lainnya. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah intensitas *turnover* (Y₂).

Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di CV. Jati Utama Semarang yang berjumlah 95 orang.

Sampling adalah cara atau teknik yang digunakan untuk mengambil sampel atau cara untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sumber data sebenarnya (Hadi, 2003:78). Jumlah sampel yang diambil

dalam penelitian ini ditentukan melalui metode sensus. Metode sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dalam penelitian ini yaitu keseluruhan dari total populasi karyawan yang bekerja di CV. Jati Utama Semarang dipilih untuk menjadi responden penelitian yaitu sebanyak 95 responden.

Teknik Analisis Data

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji adanya variabel mediasi antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2011:99). Analisis ini dilakukan dengan 2 tahap atau *Two Stage Least Square* (2SLS) yang terdiri dari 2 model. Model pertama sebagai variabel dependennya adalah kompetensi karyawan dan variabel independennya adalah *leadership*, beban kerja dan konflik kerja. Sedangkan pada model kedua yaitu meregresikan nilai dari *unstandardized predicted value* variabel stres kerja karyawan (Y_1) terhadap variabel intensitas *turnover* (Y_2).

Persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = \alpha_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$
$$Y_2 = \alpha_0 + \beta_4 \hat{Y}_1 + e$$

Dimana :

- Y_1 : Variabel Stres Kerja Karyawan
- \hat{Y}_1 : *unstandardized predicted value* variabel stres kerja karyawan (Y_1)
- Y_2 : Variabel Intensitas *Turnover*
- X_1 : Variabel *Leadership*
- X_2 : Variabel Beban Kerja
- X_3 : Variabel Konflik Kerja
- α_0 : Konstanta
- β_i : Koefisien regresi
- e : *Error term*

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011:94). Jumlah sampel yang digunakan adalah 95 pada taraf signifikansi 5%, maka diperoleh nilai r tabel sebesar 0,197. Apabila r

hitung $>$ r tabel maka pengujian indikator dinyatakan valid, dan apabila r hitung $<$ r tabel maka pengujian indikator dinyatakan tidak valid. Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Pertanyaan	r tabel	r hitung	Ket
Leadership (X ₁)	- Pertanyaan X1.1	0,197	0,502	Valid
	- Pertanyaan X1.2	0,197	0,774	Valid
	- Pertanyaan X1.3	0,197	0,861	Valid
	- Pertanyaan X1.4	0,197	0,807	Valid
	- Pertanyaan X1.5	0,197	0,839	Valid
Beban kerja (X ₂)	- Pertanyaan X2.1	0,197	0,712	Valid
	- Pertanyaan X2.2	0,197	0,661	Valid
	- Pertanyaan X2.3	0,197	0,792	Valid
	- Pertanyaan X2.4	0,197	0,653	Valid
	- Pertanyaan X2.5	0,197	0,791	Valid
Konflik kerja (X ₃)	- Pertanyaan X3.1	0,197	0,671	Valid
	- Pertanyaan X3.2	0,197	0,774	Valid
	- Pertanyaan X3.3	0,197	0,707	Valid
	- Pertanyaan X3.4	0,197	0,769	Valid
	- Pertanyaan X3.5	0,197	0,725	Valid
Stres kerja (Y ₁)	- Pertanyaan Y1.1	0,197	0,675	Valid
	- Pertanyaan Y1.2	0,197	0,767	Valid
	- Pertanyaan Y1.3	0,197	0,826	Valid
	- Pertanyaan Y1.4	0,197	0,773	Valid
	- Pertanyaan Y1.5	0,197	0,844	Valid
Intensitas turnover (Y ₂)	- Pertanyaan Y2.1	0,197	0,729	Valid
	- Pertanyaan Y2.2	0,197	0,911	Valid
	- Pertanyaan Y2.3	0,197	0,887	Valid
	- Pertanyaan Y2.4	0,197	0,908	Valid
	- Pertanyaan Y2.5	0,197	0,897	Valid

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2015.

Berdasarkan tabel 2 di atas, menunjukkan bahwa setiap pertanyaan dari masing-masing variabel mempunyai nilai r hitung > r tabel (0,197), sehingga dapat ditarik

kesimpulan bahwa setiap indikator dari masing-masing variabel dikatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau

konstruk (Ghozali, 2011:47). Hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Leadership (X ₁)	0,818	Reliabel
Beban kerja (X ₂)	0,772	Reliabel
Konflik kerja (X ₃)	0,781	Reliabel
Stres kerja (X ₄)	0,835	Reliabel
Intensitas turnover (Y)	0,918	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2014.

Berdasarkan tabel 3 di atas, menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien *Cronbach Alpha* > 0,60. Dapat dikatakan semua konsep

pengukur masing-masing variabel yang digunakan adalah reliabel, artinya bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner handal.

Uji Asumsi Klasik
Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolinieritas dapat ditentukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor*

(VIF). Apabila nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2011). Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Leadership	0,384	2,603	Tidak terjadi multikolinieritas
Beban kerja	0,589	1,697	Tidak terjadi multikolinieritas
Konflik kerja	0,426	2,350	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2014.

Berdasarkan tabel 4 di atas, menunjukkan bahwa semua variabel bebas yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai

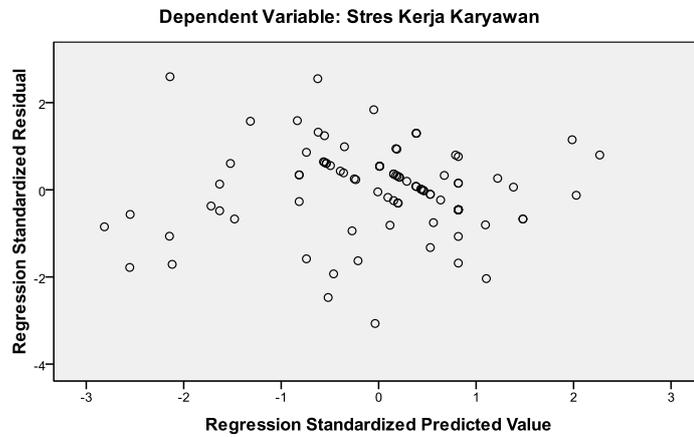
VIF < 10. Dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel bebas yang digunakan dalam model regresi tidak terjadi gejala multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Deteksi ada tidaknya problem heteroskedastisitas

adalah dengan grafik scatterplot (Ghozali, 2011:139). Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 2
Hasil Uji Heteroskedastisitas
Scatterplot



Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015.

Berdasarkan gambar 2 di atas, dapat dilihat bahwa penyebaran titik-titik tersebut diatas dan dibawah angka 0 sumbu Y, dan tidak membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar,

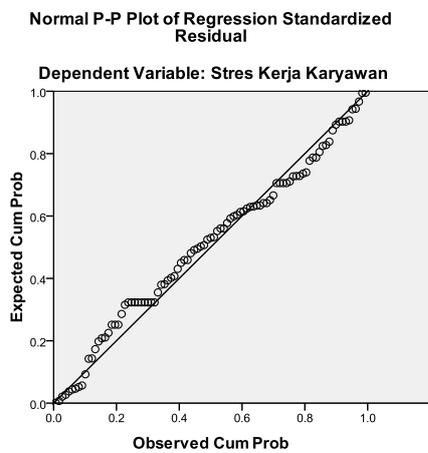
kemudian menyempit). Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut, sehingga model tersebut layak digunakan.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji suatu data berdistribusi normal

atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan grafik *normal probability plot*. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 3
Hasil Uji Normalitas



Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Berdasarkan gambar 3 di atas, menunjukkan bahwa titik-titik penyebaran data letaknya tidak jauh dari garis diagonal dan arahnya juga mengikuti garis diagonal, dapat

disimpulkan bahwa data tersebut terdistribusi secara normal. Artinya bahwa model regresi yang digunakan memenuhi asumsi normalitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji adanya variabel mediasi antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2011:99). Analisis ini dilakukan dengan 2 tahap atau *Two Stage Least Square (2SLS)* yang terdiri dari 2 model. Model pertama sebagai variabel dependennya adalah stres kerja karyawan dan variabel independennya

adalah *leadership*, beban kerja dan konflik kerja. Sedangkan pada model kedua yaitu meregresikan nilai dari *unstandardized predicted value* variabel stres kerja karyawan (Y_1) terhadap variabel intensitas *turnover* (Y_2). Hasil analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Analisis Pengaruh Leadership, Beban Kerja, dan Konflik Kerja terhadap Stres Kerja Karyawan
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.391	1.247		3.520	.001		
	Leadership	.282	.094	.316	3.009	.003	.384	2.603
	Beban Kerja	.291	.079	.312	3.670	.000	.589	1.697
	Konflik Kerja	.244	.091	.268	2.683	.009	.426	2.350

a. Dependent Variable: Stres Kerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015.

Model persamaan regresi yang dapat dituliskan dari hasil tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = 4,391 + 0,316 X_1 + 0,312 X_2 + 0,268 X_3 + e \dots\dots\dots (i)$$

Berdasarkan hasil persamaan tersebut dapat disimpulkan bahwa leadership, beban kerja, dan konflik kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap stres kerja.

Tabel 6
Hasil Analisis Pengaruh Stres Kerja terhadap Intensitas Turnover
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.167	2.793		-.418	.677
	Unstandardized Predicted Value	1.011	.145	.585	6.951	.000

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015.

Model persamaan regresi yang dapat dituliskan dari hasil tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = - 1,167 + 0,585 \hat{Y}_1 + e \dots\dots\dots (ii)$$

Berdasarkan hasil persamaan tersebut dapat diartikan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh positif terhadap intensitas *turnover*.

Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)

Untuk menguji signifikan parameter individual maka digunakan uji statistik t, yaitu untuk menguji signifikansi pengaruh variabel bebas (*leadership*, beban kerja, dan konflik

kerja) secara parsial terhadap variabel stres kerja karyawan, serta menguji signifikansi pengaruh variabel stres kerja karyawan terhadap intensitas *turnover*:

Tabel 7
Uji Statistik t Pengaruh Leadership, Beban Kerja, dan Konflik Kerja terhadap Stres Kerja Karyawan

Model	t	Sig.
1 (Constant)	3.520	.001
Leadership	3.009	.003
Beban Kerja	3.670	.000
Konflik Kerja	2.683	.009

a. Dependent Variable: Stres Kerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015.

Dari hasil uji t pada tabel diatas, pengaruh dari masing-masing *leadership*, beban kerja, dan konflik kerja terhadap variabel stres kerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Uji t Pengaruh Leadership terhadap Stres Kerja Karyawan

Berdasarkan tabel 7, diperoleh nilai t hitung variabel *leadership* sebesar 3,009 artinya bahwa nilai t hitung > t tabel (3,009 > 1,986) dan nilai signifikansi 0,003 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu diterima, karena hasil penelitian sudah mendukung pernyataan hipotesis satu yaitu *leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan.

2. Uji t Pengaruh Beban Kerja terhadap Stres Kerja Karyawan

Berdasarkan tabel 7, diperoleh nilai t hitung variabel beban kerja sebesar 3,670 artinya bahwa nilai t hitung > t tabel (3,670 > 1,986) dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua diterima, karena hasil penelitian sudah mendukung pernyataan hipotesis dua yaitu beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan.

3. Uji t Pengaruh Konflik Kerja terhadap Stres Kerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.14, diperoleh nilai t hitung variabel konflik kerja sebesar 2,683 artinya bahwa nilai t hitung > t tabel (2,683 > 1,986) dan nilai signifikansi 0,009 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga diterima, karena hasil penelitian sudah mendukung pernyataan hipotesis tiga yaitu

konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja

karyawan.

Tabel 8
Uji Statistik t Pengaruh Stres Kerja terhadap Intensitas Turnover

Model		t	Sig.
1	(Constant)	-.418	.677
	Unstandardized Predicted Value	6.951	.000

a. Dependent Variable: Intesitas Turnover

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015.

Dari hasil uji t pada tabel di atas, pengaruh dari stres kerja karyawan terhadap intensitas turnover dapat dijelaskan sebagai berikut:

4. Uji t Pengaruh Stres Kerja Karyawan terhadap Intensitas Turnover

Berdasarkan tabel 8, diperoleh nilai t hitung variabel stres kerja karyawan sebesar 6,951 artinya **Uji Statistik F**

Uji signifikansi simultan digunakan untuk menguji apakah variabel-variabel *leadership* (X_1), beban kerja (X_2) dan konflik kerja (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap stres kerja karyawan (Y_1) di CV. Jati Utama

bahwa nilai t hitung $>$ t tabel (6,951 $>$ 1,986) dan nilai signifikansi 0,000 $<$ 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis lima diterima, karena hasil penelitian sudah mendukung pernyataan hipotesis lima yaitu stres kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensitas *turnover*.

Semarang. Jumlah sampel 95 dan tingkat signifikansi 5% (0,05), jadi dapat dihitung nilai $df = (n - 2) (95 - 2) = 93$, dengan nilai $df = 93$ dan $\alpha = 0,05$, maka diperoleh nilai F tabel = 2,70.

Tabel 9
Hasil Uji Statistik F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	386.474	3	128.825	48.110	.000 ^a
	Residual	243.673	91	2.678		
	Total	630.147	94			

a. Predictors: (Constant), Konflik Kerja, Beban Kerja, Leadership

b. Dependent Variable: Stres Kerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015.

Berdasarkan tabel 9 menunjukkan bahwa nilai F hitung (48,110) $>$ F tabel (2,70), dan juga nilai signifikansi

(0,000) $<$ 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipoetis empat diterima, karena hasil penelitian sudah

mendukung pernyataan hipotesis empat yaitu *leadership*, beban kerja, dan konflik kerja secara bersama-sama

mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model (*leadership*, beban kerja, dan konflik kerja) dalam

menerangkan variasi variabel stres kerja karyawan. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10
Hasil Koefisien Determinasi
Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783 ^a	.613	.601	1.63638

a. Predictors: (Constant), Konflik Kerja, Beban Kerja, Leadership

b. Dependent Variable: Stres Kerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015.

Berdasarkan tabel 10 di atas, diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (*adjusted R square*) yang diperoleh sebesar 0,601. Hal ini berarti 60,1% stres kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *leadership*,

beban kerja, dan konflik kerja, sedangkan sisanya yaitu 39,9% stres kerja karyawan dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *leadership* terhadap stres kerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,316 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($3,009 > 1,986$) dan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$. Artinya bahwa jika *leadership* semakin meningkat, maka stres kerja karyawan di CV. Jati Utama Semarang semakin meningkat. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu diterima.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara beban kerja

terhadap stres kerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,312 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($3,670 > 1,986$) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Artinya bahwa jika beban kerja semakin meningkat, maka stres kerja karyawan di CV. Jati Utama Semarang semakin meningkat. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua diterima.

3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara konflik kerja terhadap stres kerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,268 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($2,683 > 1,986$) dan nilai signifikansi $0,009 < 0,05$. Artinya bahwa jika konflik

kerja semakin meningkat, maka stres kerja karyawan di CV. Jati Utama Semarang semakin meningkat. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga diterima.

4. Variabel *leadership*, beban kerja, dan konflik kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai F hitung (48,110) > F tabel (2,70), dan juga nilai signifikansi (0,000) < 0,05 maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol (Ho) dan menerima hipotesis alternatif

(Ha). Dapat disimpulkan bahwa hipotesis empat diterima.

5. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara stres kerja karyawan terhadap intensitas turnover, hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,585 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel (6,951 > 1,986) dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Artinya bahwa jika stres kerja karyawan semakin meningkat, maka intensitas *turnover* pada CV. Jati Utama Semarang semakin meningkat. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis lima diterima.

SARAN

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan maka dapat diberikan saran-saran sebagai pelengkap penelitian, antara lain:

1. Beban kerja berpengaruh terhadap stres kerja, oleh karena itu perusahaan harus mengkaji ulang setiap beban kerja yang sudah diberikan kepada semua karyawan saat ini. Perusahaan harus memberikan beban pekerjaan sesuai dengan kapasitas dari masing-masing karyawan. Misalnya dengan mengurangi volume pekerjaan karyawan sesuai kemampuan tanpa harus memberi beban yang berlebihan sehingga karyawan tidak

merasa keberatan dengan tugas yang diberikan sehingga setiap volume pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Perusahaan harus memberikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan, agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Memberikan waktu istirahat yang cukup bagi karyawan agar tenaga mereka tidak terpengaruh sehingga akan dapat mengganggu kesehatan karyawan. Perusahaan harus memberikan bonus kepada setiap karyawan terbaiknya sehingga mereka akan memiliki motivasi lebih untuk bekerja dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Amstrong, 2009. *The art of HRD: Human resource management (Vol 2)*, London: Crest Publishing House

Anoraga, P. 2001. *Psikologi Kerja*, Jakarta : Rineka Cipta

Arikunto, Suharsimi, 2006. *Manajemen Penelitian*. Cetakan Ke-3. Jakarta : PT. Rineka Cipta

Dhania, Dhini R., 2010 *Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja*. Jurnal Psikologi Universitas Muria Kudus, Vol 1, No 1

- Ferdinand, Augusty, 2006. *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategic*, Semarang: BP. Undip
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson James, Ivancevich and Donnely John, 2006. *Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur dan Proses*, Jakarta : Erlangga.
- Grandjean, E, 2008 *Fitting the task to the Man*, 4 adt. Taylor & Francis Inc.London, New York, Philadelphia : 156-173, 217-226.
- Handoko, T. Hani, 2007. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Jakarta : BPFEE.
- Hasibuan, Malayu, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Indriantoro, dan Supomo, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Yogyakarta : BPFEE
- Kartini Kartono, 2005. *Psikologi Sosial untuk Perusahaan dan Industri*, Jakarta : CV. Rajawali
- Manuaba, 2000 *Hiegene perusahaan dan kesehatan kerja*. Jakarta. CV Haji Masagung.
- Marzuki, 2005. *Metode Penelitian*, Jakarta : Ghalia
- Margiati, 2001. *Stres Kerja dan Dampaknya Bagi Karyawan*, Jakarta : Gramedia
- Mobley, W.H, 2006. *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo
- Munandar, 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI Press
- Permendagri No. 12/2008 tentang *Beban Kerja*
- Price J, E, 2001. "A Causal Model Turnover for Nurses." *Academy Management Journal*. 24 (3) : 88-109
- Rice, Philip L., 2003. *Definisi Stres Kerja*, Bandung: Grafindo
- Robbins, 2006. *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1. Edisi Ke 8, Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka & Benyamin Molan, Jakarta: PT. Prehallindo
- Selye dan Beehr, 2010. *Psychological Stress in the Workplace*, London: Routledge
- Soeripto, 2011. *Higiene Industri*. FKUI, Jakarta Stoner, James, AF. *et al.*, 2004. *Manajemen*, Jilid I, terjemahan Alexander Sindoro, PT. Buana Ilmu Populer, Bandung.
- Umar, Husein, 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.