



**BRPKM**

Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental

<http://e-journal.unair.ac.id/BRPKM>

e-ISSN: 2776-1851



ARTIKEL PENELITIAN

## **Pengaruh *Hardiness* dan *Job Demands* terhadap Intensi *Turnover* pada Karyawan PT X Jawa Timur**

GRACE SUPIONIYAH MALAU & HERISON PANDAPOTAN PURBA\*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

### **ABSTRAK**

Perkembangan industri memberikan dampak persaingan usaha yang semakin ketat. Fenomena ini menuntut setiap perusahaan untuk memiliki pengelolaan yang baik di segala aspek termasuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Namun proses peningkatan kualitas sumber daya manusia ini tidak lepas dari permasalahan, salah satunya adalah masalah *turnover*. Hal ini terjadi di PT X, setelah melihat literatur dan kondisi lapangan ada banyak faktor yang memengaruhi karyawan untuk melakukan *turnover* salah satunya, yaitu faktor kepribadian dan faktor tuntutan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik *hardiness* dan *job demands* pada karyawan PT X. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan didapatkan 251 partisipan. Penulis menggunakan alat ukur *Turnover Intention Scale* ( $\alpha = 0,895$ ), *Dispositional Resilience Scale* (DRS-15) ( $\alpha = 0,629$ ), *Job Demands-Resources Questionnaire* ( $\alpha = 0,859$ ). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *hardiness* dan *job demands* berpengaruh secara signifikan terhadap intensi *turnover*.

**Kata kunci:** *hardiness, job demands, turnover*

### **ABSTRACT**

Industrial development has increasingly impacted fiercely business competition. This phenomenon requires every company to have good management in all aspects including human resources. However, the process of improving the quality of human resources cannot be separated from other problems, one of which is the problem of turnover. This happened at PT X after looking at the field conditions, there are many factors that influence employees to make a turnover, one of which is the personality and job demands. This study aims to determine the effect of *hardiness* and *job demands* on employees of PT X using a quantitative approach with a survey method and obtained 251 participants. The author uses the Turnover Intention Scale of Mobley et al. 3 items ( $\alpha=0.895$ ), Dispositional Resilience Scale (DRS-15) by Kobasa et al. 15 items ( $\alpha=0.629$ ), Job Demands-Resources Questionnaire by Bakker & Demerouti, 23 items ( $\alpha= 0.859$ ). The results of this study indicate that *hardiness* and *job demands* have a significant effect on turnover intensity.

**Keywords:** *hardiness, job demands, turnover*

Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM), 2022, Vol. 2(1), 573-581

\*Alamat korespondensi: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kampus B Universitas Airlangga Jalan Airlangga 4-6 Surabaya 60286. Surel: [herison.purba@psikologi.unair.ac.id](mailto:herison.purba@psikologi.unair.ac.id)



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Common Attribution License (CC-BY-4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>),

sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

## PENDAHULUAN

Saat ini, industri berkembang dengan sangat pesat, sehingga hal ini menyebabkan persaingan antar kompetitor usaha semakin ketat. Fenomena ini menuntut setiap perusahaan untuk memiliki pengelolaan yang baik disegala aspek serta memiliki keunggulan dan keunikan agar memiliki daya kompetitif serta tidak kalah bersaing dengan perusahaan lain yang bergerak dibidang yang sama. Untuk mewujudkan hal tersebut, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu penentu penting di sebuah perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting agar dapat menciptakan keseimbangan antara tuntutan persaingan dan sumber daya yang ada, karena perkembangan bisnis perusahaan sangat tergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di suatu perusahaan (Zainal dkk., 2018). Salah satu perkembangan usaha yang semakin bertumbuh pesat adalah usaha ritel. Dimana ritel adalah peluang usaha dengan memasarkan produk secara eceran dan langsung kepada masyarakat umum yang disebut juga dengan konsumen akhir. *Nielsen's What's Next for Southeast Asia* juga menjelaskan hal yang sama, bahwa jumlah gerai minimarket di Indonesia per tahun berkembang pesat yaitu meningkat 3,2% per tahunnya. Hal ini merupakan tantangan kepada perusahaan ritel untuk tetap mampu bersaing dan menyediakan sumber daya yang terbaik untuk keberlangsungan operasional perusahaan. Sejalan dengan tuntutan persaingan dan peningkatan kualitas SDM, perusahaan tidak lepas dari permasalahan mendasar, yaitu fenomena *turnover* (Santi dkk., 2020). Jika *turnover* dibiarkan maka akan memunculkan berbagai dampak negatif, seperti terganggunya proses produksi, efektivitas dari perusahaan dalam mengelola usahanya sehingga banyak kegiatan yang berjalan secara tidak efisien (Kaya & Abdioğlu, 2010). Tidak hanya berdampak pada perusahaan, namun hal ini dapat memengaruhi kinerja karyawan yang masih bekerja di perusahaan tersebut, seperti menurunnya motivasi kerja karyawan yang masih bekerja, menambah beban kerja, dan sulit mengeksekusi pekerjaan dengan maksimal selama belum ada pengganti (Belete, 2018).

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi karyawan untuk melakukan pengunduran diri dari tempatnya bekerja, yaitu faktor demografis terdiri dari jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, lama bekerja, kepribadian dan lainnya (Griffeth dkk., 2000; Law, 2005; Sela & Ben-Gal, 2019; Shahzad dkk., 2011), faktor lingkungan kerja seperti kepuasan dan tekanan yang dialami (Joo, 2010; Ivanova, 2019; Sela & Ben-Gal, 2019; Shahzad dkk., 2011), serta faktor eksternal yang meliputi keamanan jaminan keamanan yang ditawarkan oleh perusahaan lain serta lingkungan kerja perusahaan lain yang lebih menarik (Griffeth dkk., 2000; Mobley, 2011). Hal ini juga terjadi di PT X dengan persaingan yang semakin ketat dan gerai yang sudah meluas di seluruh Indonesia, perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas, Terdapat tiga area karyawan pada perusahaan ini yaitu, karyawan area toko, karyawan *warehouse* dan karyawan *officer*. Persentase data *turnover* terbesar disumbang oleh karyawan yang bekerja di daerah toko yang sering disebut sebagai *turnover* rekrutmen, dimana dalam satu tahun terakhir perusahaan ini mengalami lonjakan karyawan resign atau mengundurkan diri. *Turnover* rekrutmen adalah karyawan toko yang mengundurkan diri (*resign*) pada tiga sampai tiga puluh hari masa kerjanya. *Turnover* rekrutmen karyawan area toko merupakan permasalahan yang besar dan serius bagi perusahaan, karena selama tiga tahun terakhir pencapaian persentase *turnover* rekrutmen melebihi target yang ditetapkan. PT X memiliki target *turnover* tahunan yang harus dicapai. Perusahaan diharapkan tidak melebihi target yang sudah ditetapkan, karena jika melebihi target yang telah ditentukan, maka mengindikasikan bahwa *turnover* di perusahaan tersebut sudah semakin

memburuk. Berdasarkan laporan *turnover recruitment* karyawan pada tahun 2021, setiap bulan terdapat kenaikan lebih dari 2% dari target yang ditetapkan. Hal ini membuktikan bahwa persentase pengunduran diri karyawan baru antara masa kerja 3 sampai 30 hari cukup tinggi.

Selain itu, hasil wawancara pada salah satu karyawan PT X juga menyebutkan bahwa mereka merasa kelelahan dalam mengerjakan seluruh pekerjaan yang ada. Proses training yang panjang serta ketahanan fisik dan mental yang dituntut untuk melakukan pelayanan yang terbaik tidak jarang membuat mereka ingin melakukan proses pengunduran diri. Dari beberapa data dan hasil wawancara tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan dituntut dapat memiliki kemampuan yang baik dalam menghadapi beberapa situasi yang menekan dan mampu menghadapi situasi sulit tersebut dengan baik, hal ini disebut juga dengan kepribadian hardiness (Maddi & Kobasa, 1984). Kepribadian *hardiness* menawarkan cara yang berbeda dalam menyikapi situasi sulit, dimana seseorang dengan kepribadian ini cenderung mampu menghadapi masalah dengan kontrol emosi yang baik, stabil dan menyelesaikan masalah dengan optimis (Maddi & Kobasa, 1984).

Selain itu, tingkat persaingan yang tinggi menyebabkan karyawan dituntut untuk bekerja maksimal dengan meminimalisir biaya dan waktu yang dikeluarkan, serta perusahaan memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap kinerja karyawannya. Hal ini membuat tuntutan pekerjaan mereka menjadi berlebihan dan menimbulkan efek negatif serta memengaruhi produktivitas mereka. Tekanan-tekanan tersebut disebut juga dengan *job demands* yang dapat mengakibatkan stress kerja pada karyawan yang mengalami secara terus menerus, jika dibiarkan hal ini juga dapat menimbulkan efek negatif seperti depresi, kecemasan, dan *burnout*. Upadyaya dkk. (2016) mengemukakan bahwa *job demands* memiliki pengaruh yang besar terhadap kesejahteraan karyawan dan hasil yang berkaitan dengan pekerjaan seperti kelelahan emosional dan menimbulkan intensi *turnover*. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Bon & Shire (2017), penelitian tersebut membuktikan bahwa *job demands* memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan *turnover intention*, jika semakin tinggi tuntutan pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan, maka akan mendukung keinginan karyawan tersebut untuk melakukan pengunduran diri. Hasil penelitian yang serupa juga dilakukan oleh Azharudeen & Arulrajah (2018) dan Diana Purba dkk. (2019) yang melaporkan adanya pengaruh positif *job demands* terhadap intensi karyawan untuk *resign*. Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan dan penelitian terdahulu tersebut maka peneliti tertarik untuk mengetahui keterkaitan kepribadian tangguh (*hardiness*) dan *job demands* terhadap intensi *turnover* yang terjadi di PT X.

## METODE

### *Desain Penelitian*

Tipe penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif, berfokus pada variabel dan pengukuran daya yang nantinya akan dianalisis untuk menemukan tujuan penelitian ini yaitu mengetahui pengaruh *hardiness* dan *job demands* terhadap intensi *turnover* pada PT X. Pengambilan data dengan metode survey dengan membagikan kuesioner *online*. Menurut bentuk data pada penelitian kuantitatif ini sendiri berupa angka dimana sebuah variabel yang berbentuk ide abstrak diubah menjadi sebuah data spesifik yang dapat diukur sesuai dan menghasilkan data empiris yang merepresentasikan ide tersebut (Neuman, 2007).

### Partisipan

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan populasi karyawan PT X dengan sampel karyawan toko yang masih aktif bekerja di PT X seluruh Jawa Timur. Metode yang digunakan adalah teknik *probability sampling* dengan metode sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Ukuran partisipan ditentukan menggunakan rumus dari perspektif Tabachnick dan Fidell (dalam Pallant, 2010), didapat minimal sampel 66 partisipan. Informasi mengenai penelitian dan *informed consent* telah diberikan pada kuesioner sebelum partisipan memulai pengisian skala penelitian.

### Melaporkan data deskriptif

Untuk menguji hipotesis penelitian, penulis berhasil mengumpulkan 251 partisipan dengan persebaran sebagai berikut; Laki-laki 60,2%, perempuan 39,8%, Pendidikan terakhir SMA/Sederajat sebanyak 96,4%, Diploma 1,6% dan S1 2,0%

### Pengukuran

Pengukuran intensi *turnover* menggunakan *turnover intention scale* (Mobley dkk. 1978) yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Alat ukur ini memiliki 3 *item*, sesuai dengan dimensinya serta bersifat *favorable* dengan penilaian skala likert yaitu Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju dan Sangat Setuju dan masing-masing, 3 *item* tersebut yaitu, yang pertama adalah *thinking of quitting* (pikiran untuk memisahkan diri), *intention to search for alternatives* (intensitas mengumpulkan informasi tentang pekerjaan lain), dan dimensi yang terakhir *intention to quit* (intensitas untuk segera mengundurkan diri). Total skor yang didapat dengan menjumlahkan skor pada aitem. Alat ukur ini memiliki skor reliabilitas yang sangat baik ( $\alpha = .895$ )

Pengukuran hardiness menggunakan *Dispositional Resilience Scale* (DRS-15) (Kobasa dkk. 1982) yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Alat ukur ini memiliki 15 *item*, yang terdiri atas tiga dimensi, yaitu *control*, *commitment*, dan *challenge*. Skala ini disusun menggunakan skala likert yang tiap aitemnya terdiri dari empat kategori, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Aitem ini terdiri dari 9 aitem *favorable* dan 6 *item unfavorable*. Total skor yang didapat dengan menjumlahkan skor pada aitem. Alat ukur ini memiliki skor reliabilitas yang sangat baik ( $\alpha = .694$ )

Pengukuran variabel *job demands* menggunakan alat ukur *Job Demands-Resources Questionnaire* oleh Bakker & Demerouti (2014). Instrumen ini terdiri dari lima dimensi, yaitu 4 pertanyaan *work pressure*, 4 butir pertanyaan untuk dimensi *cognitive demands*, 6 pertanyaan dimensi *emotional demands*, 4 butir pertanyaan untuk *role conflict*, dan 5 butir pertanyaan untuk *hassles*. Sehingga jumlah seluruh instrumen penelitian ini adalah 23 pertanyaan. Instrumen menggunakan skala *likert*, Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Total skor yang didapat dengan menjumlahkan skor pada aitem. Alat ukur ini memiliki skor reliabilitas yang sangat baik ( $\alpha = .859$ )

Sebelum melakukan uji korelasi, peneliti memastikan bahwa data yang digunakan untuk analisis telah memenuhi asumsi dalam melakukan uji tersebut, uji asumsi yang dilakukan berupa uji linearitas, uji normalitas, uji heterokedesitas, uji multikolinearitas. Hasil dari uji normalitas *Kolmogorov Smirnov* nilai  $p > 0,05$ . Kemudian, hasil uji linearitas mendapatkan bahwa terdapat hubungan linear di antara ketiga variabel ( $p < 0,05$ ). Serta data juga tidak mengalami gejala multikolinearitas dan heterokedesitas. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa data penelitian telah memenuhi asumsi untuk dilakukan uji korelasi.

### Analisis Data

Penelitian ini akan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda, yaitu metode untuk melihat hubungan dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Untuk melakukan analisis regresi berganda, terdapat beberapa asumsi yang harus terpenuhi. Adapun uji asumsi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji linearitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas. Dalam mengolah data, peneliti menggunakan bantuan program software IBM SPSS 25 for macbook dan Jamovi 2.2.5 macOS version.

## HASIL PENELITIAN

Pada penelitian ini partisipan yang didapatkan sebanyak 251 karyawan dengan persentase laki-laki 60,2% dan perempuan 39,8%. Diketahui melalui uji deskriptif bahwa variabel *turnover intention* memiliki nilai ( $M=2,05$ ,  $SD=0,86$ ;  $Min=1,00$   $Max=4,67$ ), variabel *hardiness* ( $M=3,03$ ,  $SD=0,30$ ;  $Min=3,40$   $Max=3,80$ ), dan variabel *job demands* ( $M=3,28$ ,  $SD=0,48$ ;  $Min=2,40$   $Max=4,65$ ).

Hasil uji regresi sederhana antara variabel *hardiness* dan intensi *turnover* menghasilkan signifikansi sebesar 0,001 dengan hubungan yang bersifat negatif (-), *hardiness* juga dapat menjelaskan variabel Y sebesar 8,30% dilihat dari  $R^2$  sebesar 0,0830. Selanjutnya untuk variabel *job demands* juga memiliki signifikansi terhadap variabel Y sebesar 0,001 dengan sifat hubungan yang positif (+) dan dapat menjelaskan variabel intensi *turnover* sebesar 5,68%. Hasil uji parsial berdasarkan analisis linear berganda menunjukkan bahwa *hardiness* dan *job demands* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap intensi *turnover* dengan nilai signifikansi 0,001. Secara bersama-sama, ditemukan bahwa nilai  $R^2 = 0,124$  yang berarti *hardiness* dan *job demands* menyumbang pengaruh sebesar 12,4% terhadap intensi *turnover*. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya. Lebih lanjut, peneliti juga melakukan analisis. Lebih lanjut, peneliti juga melakukan uji regresi pada bagian demografi, didapatkan bahwa status pernikahan, masa kerja dan Pendidikan merupakan prediktor yang secara signifikan memengaruhi variabel Y, intensi *turnover* karena memiliki nilai signifikansi  $<0,05$  dengan memperhitungkan masing-masing variabel  $X_1$  dan  $X_2$ . Pada prediktor jabatan diketahui bahwa signifikansi sebesar 0,057 yaitu mendekati nilai standar signifikansi ( $p < 0,05$ ) sehingga masih dianggap signifikan memengaruhi intensi *turnover*. Sedangkan jenis kelamin tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y pada penelitian ini.

## DISKUSI

Pada penelitian ini, peneliti memilih tujuan untuk mengetahui pengaruh *hardiness* dan *job demands* terhadap intensi *turnover* pada karyawan di PT X. Maka dari itu peneliti melakukan beberapa uji statistik, yaitu regresi linear sederhana dan regresi linear berganda yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian dan menjawab tiga rumusan masalah penelitian. Setelah berbagai analisis yang sudah dilakukan, ditemukan bahwa hasil dari kedua variabel independen dalam penelitian ini ketika diuji secara terpisah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover* dengan memiliki sifat yang berbeda yaitu positif dan negatif. Persamaan garis yang dihasilkan adalah  $Y = 4,580 - 0,832X_1$ . Dari persamaan tersebut, terdapat tanda (-) yang menandakan adanya pengaruh negatif, sehingga dapat diartikan bahwa jika nilai *hardiness* meningkat, maka intensi *turnover* akan menurun, begitupun sebaliknya. Berdasarkan nilai signifikansi uji regresi linear sederhana dan persamaan garis, dapat disimpulkan bahwa *hardiness* memiliki pengaruh terhadap intensi *turnover* yang bersifat negatif. Artinya saat karyawan memiliki *hardiness* atau karakteristik kepribadian tangguh yang tinggi maka

intensi mereka untuk melakukan pengunduran diri atau *resign* akan menjadi rendah, begitu juga sebaliknya, saat seorang karyawan memiliki hardiness yang rendah maka intensi mereka untuk resign akan semakin tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Law (2005) yang melakukan penelitian untuk memprediksi intensi *turnover* yang dilakukan oleh karyawan Akuntan Publik di Amerika Serikat. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa akuntan yang memiliki hardiness yang tinggi cenderung akan lebih mempertahankan karirnya dan tidak mudah untuk melakukan *turnover*. Penelitian lain juga sejalan dengan hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Akbar (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Non Manajerial PT Multigroup Logistik (Jakarta)”, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang negatif terhadap *turnover intention*. Lewis (1990) berpendapat bahwa efek negatif yang ditimbulkan dari *stres* yang dialami dapat dikurangi jika seseorang memiliki karakteristik *hardiness*. *Hardiness* dijelaskan oleh dimensi-dimensi kontrol, komitmen, dan tantangan. Kontrol pada *hardiness* merupakan keyakinan bahwa individu memiliki kebebasan memiliki pilihan dan otonomi sendiri pada kejadian yang terjadi serta mereka juga memiliki pendekatan tersendiri untuk menghadapi tiap-tiap situasi yang ada.

Komitmen yaitu seberapa besar kemauan seseorang untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatannya serta merasakan ketertarikan dalam melakukan segala aktivitas sehingga menimbulkan keingintahuan dan antusias terhadap apa yang sedang dikerjakan. Tantangan dihubungkan dengan kesempatan dimana seseorang merasakan stresor yang ada sebagai suatu kesempatan untuk menjadi pribadi yang kuat dalam menghadapi stres secara psikis. Dalam penelitian ini, dapat dilihat bahwa dimensi kontrol tidak memiliki signifikan terhadap intensi *turnover* ( $0,065 > 0,05$ ) namun masih mendekati batas signifikan yang ditentukan. Sedangkan dengan dimensi lainnya yaitu komitmen dan tantangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover* dengan masing-masing besaran komitmen  $0,004 < 0,05$  dan tantangan sebesar  $0,001 < 0,05$ . *Stressor*, kesulitan, dan hambatan akan selalu dihadapi oleh setiap individu. Stresor dapat ditemui individu dalam pekerjaannya karena setiap pekerjaan memiliki kesulitannya tersendiri yang bisa mengakibatkan stres, sehingga hal ini sangat bergantung kepada reaksi karyawan dalam menyikapinya (Handoko, 2001). Lewis (1990) mengatakan bahwa tipe *hardiness* dan kemampuan koping dapat menyebabkan perbedaan pada respon individu terhadap *stressor*. Penjelasan diatas sejalan dengan penelitian ini, dimana pengaruh *hardiness* terhadap intensi *turnover* sebanyak 8,30% dilihat dari  $R^2$  yang ada sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa *hardiness* berperan dalam mendorong terbentuknya intensi *turnover*.

Peneliti juga melakukan uji regresi linear sederhana untuk melihat pengaruh *job demands* terhadap intensi *turnover*. Diperoleh nilai signifikansi  $< 0,05$  ( $0,001 < 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa *job demands* berpengaruh secara signifikan terhadap intensi *turnover*. Persamaan garis yang dihasilkan adalah  $Y = 0,613 + 0,439X_2$ . Dari persamaan tersebut terdapat tanda positif (+) yang menandakan adanya pengaruh positif antara *job demands* dan intensi *turnover*. Sehingga dapat diartikan jika *job demands* semakin meningkat maka dapat meningkatkan intensi *turnover*, begitu pula sebaliknya.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan Qureshi dkk. (2013) yang menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif antara intensi *turnover* karyawan tekstil Pakistan dengan tekanan kerja dan beban kerja, yaitu sebesar 0,62 (nilai regresi). Hal ini juga diungkapkan oleh Islam & Al-Homayan (2013) yang menyatakan bahwa tekanan kerja memengaruhi intensi karyawan untuk melakukan pemisahan diri dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Pada penelitian ini, *emotional demands*, *role conflict* dan, *hassles* merupakan beberapa dimensi yang secara signifikan memengaruhi intensi *turnover* yang ada. Hal ini sejalan dengan wawancara yang dilakukan peneliti, bahwa karyawan merasa kelelahan karena harus dituntut untuk mengendalikan

emosi dan bersikap ramah terhadap pelanggan ditengah-tengah tugas dan tanggung jawab lainnya. Karyawan juga memiliki permasalahan konflik peran dimana seringkali mengalami peran ganda *cashier* yang merangkap menjadi *crew store* atau sebaliknya menjadikan karyawan kesulitan dan kebingungan dalam mengambil keputusan. Pekerjaan ritel yang dituntut untuk bekerja cepat dan tepat serta harus memenuhi target perusahaan menjadikan karyawan juga mengalami kerumitan dalam melakukan aktivitasnya hal ini termasuk dimensi *hassles* (Bakker & Demerouti, 2007). Hal ini juga didukung oleh penelitian Kim dkk. (2009) yang mengatakan bahwa karyawan ritel berpotensi mengalami stres saat mencoba memenuhi kebutuhan dan tuntutan dari atasan, teman kerja, *customer* secara berkelanjutan.

Selanjutnya, peneliti telah melakukan uji regresi linier berganda untuk menguji variabel *job demands* dan *hardiness* terhadap intensi *turnover*. Diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,001 dimana  $p < 0,05$  sedangkan nilai  $R^2$  sebesar 0,124 yang menunjukkan bahwa variabel *hardiness* dan variabel *job demands* berpengaruh secara simultan dapat memprediksi intensi *turnover* sebesar 12,4%. Dan Kontribusi yang lebih besar ada pada *hardiness* dengan nilai koefisien -0,756. Terakhir, peneliti juga melakukan uji analisis pada setiap demografi yang telah ditentukan yaitu; jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, masa kerja, status pernikahan. Pada uji demografi dengan mempertimbangkan seluruh variabel X maka variabel-variabel demografi tersebut signifikan kecuali variabel jenis kelamin. Status pernikahan, masa kerja dan pendidikan memiliki signifikan jauh dibawa 0,05, namun masa kerja memiliki nilai signifikan yang melebihi 0,05 yaitu ( $p = 0,057$ ) namun masih dapat dipertimbangkan menjadi salah satu variabel demografi yang berpengaruh secara signifikan.

## SIMPULAN

Pada penelitian ini variabel *hardiness* berpengaruh secara signifikan terhadap intensi *turnover*, begitu juga dengan variabel *job demands* memiliki signifikansi terhadap variabel intensi *turnover*. Selanjutnya *hardiness* dan *job demands* secara bersama-sama atau simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover* pada karyawan PT X.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah diharapkan dapat meneliti dan menjelaskan dinamika dari variabel lain selain *hardiness* dan *job demands* yang juga dapat memprediksi intensi *turnover* seperti dukungan dari organisasi dan *job resource*. Saran bagi perusahaan diharapkan mempertimbangkan unsur karakteristik *hardiness* pada seleksi calon karyawan serta dalam pengembangannya melakukan pelatihan atau training untuk mengasah karakteristik *hardiness* pada karyawan serta diharapkan perusahaan memperhatikan *job resources* dan kesejahteraan karyawan.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada PT X dan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini.

## DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Grace S. Malau dan Herison Pandapotan Purba tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi maupun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

## PUSTAKA ACUAN

- Akbar, Z. A. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Non Manajerial PT Multigroup Logistic Jakarta*. [Skripsi, Universitas Indonesia]. <https://lib.ui.ac.id/detail.jsp?id=20345581>
- Azharudeen, N. T., & Arulrajah, A. A. (2018). The Relationships among Emotional Demand, Job Demand, Emotional Exhaustion and Turnover Intention. *International Business Research*, 11(11). <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n11p8>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In C. L. Cooper (Ed.), *Wellbeing* (pp. 1–28). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Belete, A. K. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 1–7.
- Bon, A. T., & Shire, A. M. (2017). The Impact of Job Demands on Employees' Turnover Intentions: A Study on Telecommunication Sector. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(5).
- Diana Purba, S., Winata, H., & Efendi, E. (2019). Work stress as a mediator of job demand on turnover intention. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 20(2). <https://doi.org/10.24198/jbm.v20i2.271>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Islam, R., & Al-Homayan, A. M. (2013). Impacts of job resources on nurses' performance working in public sector hospitals. *American Journal of Applied Sciences*, 10(10), 1224-1233. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2013.1224.1233>
- Ivanova, M. A. (2019). Main Factors of Turnover and Minimization of Turnover Rate within Business Organization. *Open Journal for Research in Economics*, 2(2), 73-84. <https://doi.org/10.32591/coas.ojre.0202.03073i>
- Joo, B.-K. (Brian). (2010) Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>
- Kaya, H., & Abdioglu, H. (2010). An Empirical Study on Employee Turnover Tendency. *TODAY'S Review of Public Administration*, 4(4), 141–183.
- Kim, H. J., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.014>
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R., & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 168-177. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.1.168>

- Law, D. W. (2005). Interactive organizational commitment and hardiness in public accountants' turnover. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 383-393. <https://doi.org/10.1108/02686900510592061>
- Lewis, C. T. (1990). *Managerial Skills in Organizations*. Allyn & Bacon.
- Maddi, S. R., & Kobasa, S. C. (1984). *The hardy executive: Health under stress*. Down Jones-Irwin.
- Mobley, W. H. (2011). Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya. *PT Pustaka Binaman Pressindo*.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Neuman, W. L. (2007). *Basic of Social Reasearch: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education Inc.
- Pallant, J. (2010). SPSS Survival Manual Survival Manual Pallant. *McGraw-Hill Education*.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., & Zaman, K. (2013). Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, 23(6).
- Santi, M. W., Nandini, N., & Alfiansyah, G. (2020). The effect of burnout syndrome on turnover intention using organizational commitment as an intermediate variable. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 8(2), 109. <https://doi.org/10.20473/jaki.v8i2.2020.109-122>
- Sela, A., & Ben-Gal, H. C. (2019). Big data analysis of employee turnover in global media companies, google, facebook and others. *2018 IEEE International Conference on the Science of Electrical Engineering in Israel (ICSEE)*, 1-5. <https://doi.org/10.1109/ICSEE.2018.8645991>
- Shahzad, K., Hussain, S., Bashir, S., Chishti, A. F., & Nasir, Z. M. (2011). Organizational environment, job satisfaction, and career growth opportunities: A link to employee turnover intentions in public sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 45-56.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3(4), 101-108. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.10.001>
- Zainal, V.R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. *PT Raja Grafindo Persada*.