

**PENGARUH *DISTRIBUTIVE JUSTICE* SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
HUBUNGAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)* DENGAN
*TURNOVER INTENTIONS***

**Harry Yulianto¹ dan Iryani²
Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
STIE Wira Bhakti Makassar**

Abstract

The purpose of this article is to analyze the effect of LMX to turnover intentions with distributive justice as mediating variable in the hotel industry in Jogjakarta. This research examined the mediating role played by distributive justice in linking LMX with turnover intentions.

The results show that distributive justice had not a mediating impact on the relationships between LMX and turnover intentions, because the relationship distributive justice on turnover intentions shows not significant. So, distributive justice had not played a vital mediating role in the relationships between LMX and turnover intentions in the hotel industry.

This research provides guidelines for managers to get better understanding of how to defend valuable employees, increase employees job satisfaction, decrease employee turnover, and make better decisions about outcomes for employees.

Key words: distributive justice, LMX, turnover intentions and hotel industry.

PENDAHULUAN

Industri pariwisata di dalam negeri pada beberapa dekade terakhir ini mengalami pertumbuhan yang sangat pesat. Tingginya daya tarik wisatawan ke Indonesia, baik wisatawan lokal maupun manca negara karena tidak terlepas dari beragamnya objek wisata, terutama keindahan alam dan budaya di Indonesia yang mendorong minat wisatawan untuk berkunjung.

Banyaknya wisatawan yang berkunjung menyebabkan kebutuhan akan sarana akomodasi semakin tinggi. Peluang tersebut dimanfaatkan oleh investor dengan melakukan investasi di bidang perhotelan, terutama sebelum krisis ekonomi tahun 1997 yang lalu. Tingginya minat investasi tersebut mengakibatkan persaingan yang

cukup tajam. Tingkat persaingan semakin tajam pada lima tahun terakhir ini, akibat menurunnya jumlah wisatawan yang datang, baik dari dalam maupun dari luar negeri. Jumlah hotel untuk semua kelas mengalami pertumbuhan tajam pada tahun 1998 sampai 2001 (Indocommercial, 2002).

Industri perhotelan Indonesia, terutama perusahaan lokal, sudah memiliki manajemen usaha dan dukungan sumberdaya manusia yang cukup memadai. Hal tersebut tidak terlepas kebijakan perusahaan yang mengutamakan kepuasan pelanggan. Keramahtamahan karyawan hotel menjadi fundamental karena mereka adalah ujung tonggak perusahaan, perilaku dan sikap karyawan memainkan peran penting terhadap kualitas layanan. Kepuasan dan persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan secara signifikan dipengaruhi oleh perilaku dan sikap layanan karyawan (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Perilaku dan sikap layanan karyawan disebabkan pengawasan oleh atasan. Semakin baik hubungan pengawasan, maka tercipta hubungan positif antara atasan dengan bawahan. Hubungan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dan komitmen bawahan di organisasi, sehingga bawahan melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Interaksi antara karyawan dan pelanggan dalam layanan menjadi penting untuk kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan (Bitner, Booms & Tetreault, 1990).

Riset *leader-focused* secara implisit mengasumsikan suatu hubungan antara pemimpin dengan pengikut, sehingga memiliki implikasi fundamental terhadap hubungan antara perilaku pemimpin dan tanggapan pengikut (Howell & Merenda, 1999). Bauer dan Green (1996) menyatakan bahwa dalam mengembangkan hubungan *leader-member exchange* (LMX), tiap-tiap *member of dyadic* menanamkan sumberdaya terhadap pengembangan hubungan. Misalnya, pemimpin memberi delegasi kepada bawahannya, dan bawahannya memiliki komitmen yang kuat dalam mencapai pekerjaan atau usaha dan kinerja yang tinggi kepada pemimpin. Pemimpin memperlakukan bawahan secara berbeda, tergantung pada kemampuan yang dimiliki bawahan.

Penelitian mengenai LMX telah menunjukkan hubungan nilai *high-quality* LMX di organisasi (Maslyn & Bien, 2001). Pemimpin dan pengikut dalam hubungan *high-LMX* selalu menunjukkan peningkatan kepuasan dan keefektifan, sebagai hasil *mutual influence* terhadap keterbukaan komunikasi, akses pada *resources* serta *extra-role behavior*. Persepsi karyawan tentang kualitas pertukaran dalam hubungan atasan-bawahan berpengaruh positif terhadap *distributive justice* (Lee, 2000). Pada hubungan *low-quality*, bawahan menerima akses terhadap atasan lebih sedikit, kekurangan sumberdaya dan informasi, mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaan, rendahnya komitmen organisasional dan *employee turnover*.

Labor turnover merupakan suatu fenomena menarik pada pasar tenaga kerja. Hom dan Grieffith (dalam Hom & Kinicki, 2001) menyatakan bahwa pengujian teori mengenai ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi telah berkembang dan didominasi oleh penelitian *turnover* selama 25 tahun terakhir ini. Pada sebagian besar bentuk praktis, isu apakah *turnover* menguntungkan atau merugikan terhadap organisasi selalu berubah. Sebagian besar model *turnover* memprediksi keputusan konsentrasi perubahan pekerjaan terhadap karyawan untuk meninggalkan suatu organisasi dan jarang melaporkan tujuan pilihan karyawan (Kirschenbaum & Weisberg, 2002). Birnbaum dan Sommers (1993) menyatakan bahwa model teoritis *turnover* terhadap kinerja sebagai suatu variabel eksplanatori yang mengambil posisi pada bentuk hubungan antara kinerja dan *turnover*.

Artikel ini bertujuan untuk menguji: pengaruh LMX terhadap *distributive justice*, pengaruh LMX terhadap *turnover intentions*, pengaruh *distributive justice* terhadap *turnover intentions*, dan pengaruh LMX terhadap *turnover intentions* dengan *distributive justice* sebagai variabel pemediasi.

LANDASAN TEORI

Teori LMX sebelumnya disebut sebagai teori *Vertical Dyad Linkage* (VDL), karena fokusnya kepada proses timbal balik yang terjadi dalam *dyad* (dua bagian

berupa kesatuan yang berinteraksi). Teori tersebut meneliti hubungan ke bawah maupun ke atas yang dibuat pemimpin, yang memiliki implikasi bagi keefektifan dan kemajuan pemimpin dalam organisasi. Istilah *vertical dyad* hanya menunjukkan pada hubungan antara pemimpin dan bawahan saja.

Menurut Graen (dalam Lee, 2000), LMX adalah pertukaran hubungan *interpersonal* antara bawahan dengan atasan. Liden dan Maslyn (dalam Maslyn & Bien, 2001) menyatakan ada empat dimensi hubungan LMX, yaitu *contribution* (kinerja tugas melebihi deskripsi pekerjaan yang spesifik), *affect* (persahabatan dan kesenangan), *loyalty* (loyalitas dan kesamaan kewajiban) serta *professional respect* (tanggap terhadap kemampuan profesional). Maslyn dan Bien (2001) menunjukkan dalam hasil penelitiannya bahwa dalam hubungan *dyad partner* antara atasan-bawahan, terdapat hubungan yang signifikan positif pada *contribution*, *professional respect* dan *loyalty*, tetapi tidak ada hubungan signifikan pada *affect*. Hasil penelitian Maslyn dan Bien (2001) lainnya adalah terdapat hubungan yang kuat antara *dyad partner* dengan LMX, sehingga hubungan atasan-bawahan secara interaktif mempengaruhi kualitas LMX.

Pada hubungan LMX dengan persepsi *distributive justice* karyawan, atasan memiliki peran penting terhadap persepsi keadilan bawahan, karena secara tidak langsung persepsi keadilan ditentukan oleh penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan. Semakin tinggi kinerja bawahan, maka hasil yang diterima oleh bawahan semakin adil. Cropanzano dan Folger (dalam Lee, 2000) menyatakan bahwa *distributive justice* merupakan persepsi keadilan yang berkaitan dengan hasil, misalnya keputusan pengupahan, penilaian kinerja serta keputusan pemutusan hubungan kerja.

Hasil penelitian Lee (2000) menunjukkan hubungan yang signifikan positif antara LMX dengan *distributive justice*. Hubungan positif antara LMX dan *distributive justice* konsisten dengan hasil riset Andrew dan Kacmar (2001). Hal itu

berarti apabila persepsi karyawan dalam hubungan pertukaran atasan-bawahan meningkat, maka persepsi karyawan terhadap *distributive justice* juga meningkat.

Hom dan Griffeth (dalam Lee, 2000) mendefinisikan *turnover intentions* sebagai keinginan individual yang kuat untuk meninggalkan organisasi. Menurut Kirschenbaum dan Weisberg (2002), sebagian besar model *turnover* memprediksi keputusan konsentrasi *job change* terhadap karyawan untuk meninggalkan suatu organisasi dan jarang melaporkan tujuan pilihan karyawan.

Lee (2000) menyatakan bahwa model teoritis LMX terhadap *turnover intentions* sebagai suatu eksplanatori. Semakin kuat hubungan pertukaran atasan bawahan karyawan, maka *turnover intentions* semakin rendah. Pada sebagian besar bentuk praktis, isu apakah *turnover* menguntungkan atau merugikan terhadap organisasi selalu berubah. Cotiis dan Summer (dalam Lee, 2000) mengembangkan suatu model yang memprediksi *turnover intentions*. Mereka menyatakan bahwa LMX mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intentions*. Hasil tersebut didukung oleh Lee (2000) yang menyatakan bahwa LMX berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Berdasarkan pemahaman tersebut, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: LMX berpengaruh positif terhadap *distributive justice*.

Hipotesis 2: LMX berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

Distributive justice sesuai dengan teori *equity* yang menyatakan bahwa karyawan akan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan yang diperoleh. Karyawan menilai sistem *reward* (gaji dan insentif) adil, jika *reward* yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan. Ada empat hal pokok dalam teori *equity*, yaitu orang (individu yang merasakan diperlakukan secara adil atau tidak adil), perbandingan dengan orang lain (orang atau kelompok yang digunakan sebagai pembanding antara input dan output), input (karakter individual yang dibawa

ke pekerjaan) dan *outcomes* (apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya, seperti *reward*, tunjangan atau upah).

Menurut Sweeney dan McFarlin (dalam Lee, 2000) *distributive justice* berpengaruh terhadap *personal-level evaluation (pay satisfaction)*. Alexander dan Ruderman (dalam Lee, 2000) menyatakan bahwa *distributive justice* mempunyai pengaruh penting terhadap variabel *organizational outcomes*, seperti kepuasan kerja, evaluasi oleh atasan, kepercayaan pada manajemen, serta *turnover intentions*. Menurut Alexander dan Ruderman (dalam Lee, 2000) persepsi *distributive justice* secara negatif berhubungan dengan *turnover intentions*. Pada penelitian mereka ada enam variabel *organizational outcomes*, yaitu kepuasan kerja, *turnover intentions*, *tension/stress*, kepercayaan pada manajemen, *conflict/harmony* dan evaluasi oleh atasan. Pada enam variabel tersebut, hanya *distributive justice* yang menunjukkan pengaruh kuat terhadap *turnover intentions*.

Hasil penelitian Lee (2000) menunjukkan bahwa *distributive justice* menunjukkan hubungan yang signifikan negatif terhadap *turnover intentions*. Hal tersebut berarti karyawan cenderung lebih merasa puas dengan hasil yang mereka persepsikan adil, jika dibandingkan persepsi dengan hasil yang tidak adil. Apabila karyawan merasakan ketidakpuasan terhadap apa yang mereka terima dibandingkan dengan karyawan lainnya, mereka memiliki kemungkinan untuk berhenti kerja atau meninggalkan perusahaan. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3: *distributive justice* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.

Lee (2000) menyatakan bahwa LMX memiliki hubungan sebagai prediktor yang signifikan positif terhadap *distributive justice*. Hal itu berarti apabila kualitas pertukaran hubungan atasan-bawahan meningkat, maka persepsi karyawan tentang *distributive justice* juga semakin meningkat. Dasar pemahaman LMX adalah

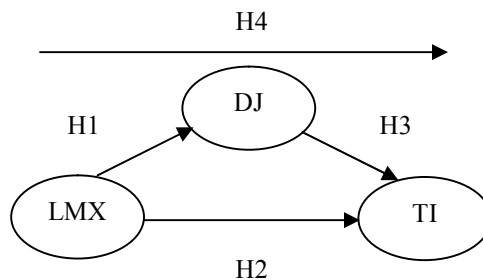
memprediksi *work-related outcomes*, misalnya persepsi keadilan karyawan secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi sikap dan interaksinya di tempat kerja. LMX memiliki pengaruh negatif yang tidak langsung pada *turnover intentions*.

Menurut Organ (dalam Lee, 2000), karyawan memiliki kriteria persepsi keadilan dalam hubungan pertukaran sosial. Jika karyawan membuat penilaian yang tidak adil dalam pertukaran sosial, hal tersebut menghasilkan pengaruh negatif di organisasi, misalnya ketidakpuasan yang menyebabkan keluar dari organisasi. Karyawan yang menerima keputusan organisasional, memiliki kecenderungan untuk bekerjasama dengan organisasi. Karyawan juga menggunakan pengalamannya untuk alokasi keadilan maupun ketidakadilan yang diterimanya, sehingga LMX mempengaruhi persepsi keadilan karyawan dan persepsi keadilan tersebut memiliki pengaruh terhadap *work-related outcomes (turnover intentions)*.

Hasil penelitian Lee (2000) tentang pengaruh *distributive justice* sebagai variabel pemediasi hubungan antara LMX dan *turnover intentions* juga menunjukkan hasil yang signifikan. *Distributive justice* merupakan faktor penting terhadap kebutuhan dasar bagi keefektifan fungsional di organisasi. Berdasarkan pemahaman tersebut, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4: *distributive justice* berpengaruh sebagai variabel pemediasi hubungan LMX dengan *turnover intentions*.

Gambar 1
Model penelitian



Sumber: Lee (2000), Andrew dan Kacmar (2001).

METODA PENELITIAN

1. Sampel dan prosedur pengumpulan data

Teknik penentuan sampel pada penelitian ini didasarkan *convenience sampling* (Cooper & Emory, 1999). Alasan mengambil sampel industri jasa perhotelan, karena karakteristik jasa adalah *intangibility*, *inseparability*, *variability* dan *perishability* (Kotler, 2000).

Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan survei yang diisi sendiri oleh responden. Total kuesioner yang telah didistribusikan pada 11 hotel adalah 380, pada tujuh departemen, seperti *security*, *engineering*, *housekeeper*, *financial*, *sales*, HRD serta *food and beverage*. Kuesioner yang telah kembali sejumlah 367, dengan *response rate* 96.58%. Ada 49 kuesioner yang tereliminasi, karena data yang tidak lengkap. Karakteristik responden menunjukkan sebagian besar berstatus karyawan *full-time* (96.22%) dan berpendidikan diploma (53.45%). Jumlah responden pria sebesar 213 (66.98%) dan jumlah responden wanita sebesar 105 (33.01%). Lama kerja responden yang lebih dari 10 tahun sampai 15 tahun adalah 37.42%. Jenis pekerjaan responden sebagian besar adalah *food and beverage* (22.01%).

2. Pengukuran variabel

Persepsi *distributive justice* diukur dengan *Distributive Justice Index* (DJI) yang dikembangkan oleh Price dan Mueller (dalam Lee, 2000). Terdapat lima item pertanyaan, contoh item adalah atasanku memberi penghargaan yang adil kepada saya ketika saya menganggap telah melakukan pekerjaan dengan baik. DJI mengukur tingkat penghargaan yang diterima oleh karyawan dihubungkan dengan *performance input*. Masing-masing *item* menjelaskan tingkat kepercayaan responden bahwa ia wajar diberi penghargaan atas dasar *responsibility*, *education*, *training*, *effort*, *stresses* dan *strains of job*, serta *performance*. *Distributive justice* diukur menggunakan 7-item skala *Likert* dengan *range* yang berkisar antara (1) sangat tidak setuju sampai (7) sangat setuju.

Kualitas LMX diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Scandura dan Graen (dalam Lee, 2000), dengan 7-item skala *Likert* antara (1) sangat tidak setuju sampai (7) sangat setuju. Terdapat tujuh item pertanyaan, contoh item adalah atasanku mengenali potensiku.

Turnover intentions diukur dengan instrumen *Michigan Organization Assessment Questionnaire* yang dikembangkan oleh Cammann, Fichman, Jenkins dan Klesh (dalam Lee, 2000). Terdapat tiga item pertanyaan, contoh item adalah saya sering memikirkan untuk berhenti kerja atau meninggalkan perusahaan. *Turnover intentions* diukur dengan 7-item skala *Likert* untuk (1) sangat tidak setuju sampai (7) sangat setuju.

3. Uji validitas dan reliabilitas

Pengujian validitas pada studi ini menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA), yaitu suatu proses identifikasi konstruk yang relevan pada fenomena tertentu (Cooper & Emory, 1999). Penelitian ini menggunakan nilai *loading factor* sebesar sebesar 0.40, sehingga apabila indikator lebih besar dari nilai tersebut dianggap *valid*. Hasil riset ini menunjukkan bahwa semua indikator variabel LMX (7 item), DJ (2 item) dan TI (3 item) menunjukkan hasil lebih besar dari 0,40. Indikator variabel DJ ada yang memiliki nilai *loading factor* di dua tempat (dj1, dj3 dan dj5), sehingga tidak diikutkan pada pengujian selanjutnya.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Cronbach's alpha*, yaitu proses identifikasi reliabilitas dan konsistensi instrumen penelitian (Cooper & Schindler, 2001). Penelitian ini menggunakan *Cronbach's alpha* sebesar 0.6, sehingga apabila instrumen mencapai nilai tersebut sudah dianggap *reliable*. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa *Cronbach's alpha* variabel LMX (0.9175), DJ (0.7997), dan TI (0.9571) menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0.6. Hal tersebut berarti reliabilitas variabel tersebut adalah *reliable*.

4. Metoda analisis

Pada penelitian ini, pengujian hipotesa menggunakan regresi. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS versi 11.

ANALISIS

Pada penelitian ini, pengujian hipotesa menggunakan regresi dengan metoda *path analysis*, yaitu penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*causal model*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2005). Alat analisis yang digunakan adalah SPSS versi 11. Hasil pengujian hipotesis yaitu:

1. Pengujian hipotesis 1

Hipotesis 1 memprediksi bahwa LMX berpengaruh positif terhadap *distributive justice*. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa LMX berhubungan positif dan signifikan terhadap *distributive justice* ($\beta = 0.527$, $\rho < 0.05$). Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis dan didukung oleh Lee (2000).

2. Pengujian hipotesis 2

Hipotesis 2 memprediksi bahwa LMX berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa LMX berhubungan negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* ($\beta = -0.431$, $\rho < 0.05$). Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis dan didukung oleh Lee (2000).

3. Pengujian hipotesis 3

Hipotesis 3 memprediksi bahwa *distributive justice* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa *distributive justice* berhubungan negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intentions* ($\beta = -0.079$, $\rho > 0.05$). Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis, tetapi didukung oleh Speitzer & Mishira (2002).

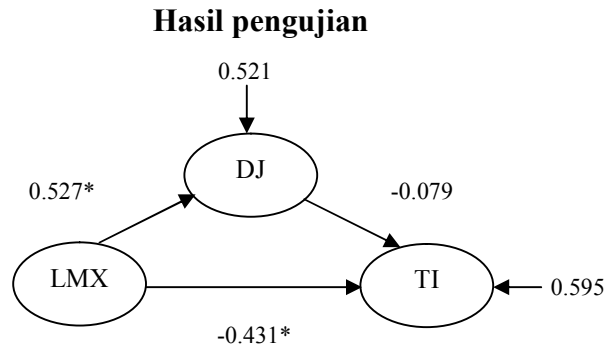
4. Pengujian hipotesis 4

Hipotesis 4 memprediksi bahwa LMX berpengaruh terhadap *turnover intentions* dengan *distributive justice* sebagai variabel pemediasi. McKinnon (1994) serta Baron dan Kenny (dalam Kenny, 2003) yang mengemukakan bahwa hubungan mediasi terjadi jika variabel independent memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen, variabel independent memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel mediator, variabel mediator memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen ketika variabel dependen diregres secara simultan dengan variabel independent dan mediator, serta pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen pada persamaan ketiga harus lebih kecil dibandingkan dampak variabel independent terhadap variabel dependen pada persamaan pertama.

Pada studi ini, hasil pengaruh *distributive justice* terhadap *turnover intentions* menunjukkan hasil yang tidak signifikan, sehingga tidak dapat ditarik simpulan tentang hubungan mediasi. Hal tersebut berarti *distributive justice* bukan sebagai variabel pemediasi hubungan LMX dengan *turnover intentions*, karena hubungan *distributive justice* dengan *turnover intentions* menunjukkan hasil tidak berpengaruh signifikan. Hasil perhitungan tersebut tidak sesuai dengan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *distributive justice* berpengaruh sebagai variabel pemediasi hubungan LMX dengan *turnover intentions*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tambahan *path analysis* variabel LMX ke *distributive justice* pada model penelitian tidak memberikan kontribusi *explanatory power*. Dengan kata lain, model penelitian menunjukkan hasil yang kurang baik dibandingkan model tanpa efek mediasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa LMX tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intentions* melalui *distributive justice* sebagai variabel pemediasi terhadap hubungan diantara variabel tersebut. Hasil penelitian ini didukung oleh Ambrose & Cropanzano (2003) yang menyatakan bahwa *distributive justice* tidak memediasi hubungan LMX dengan *turnover intentions*.

Gambar 2



* signifikan

PEMBAHASAN

Hasil pengujian model menunjukkan bahwa model penelitian tidak representatif untuk menjelaskan pengaruh LMX terhadap dan *turnover intentions* dengan *distributive justice* sebagai variabel pemediasi. Hasil ini berarti model penelitian ini tidak mewakili pola hubungan diantara konstruk secara menyeluruh.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa LMX berpengaruh signifikan positif terhadap *distributive justice*. Hasil studi ini juga sesuai dengan hasil riset Lee (2000) yang menyatakan bahwa LMX merupakan variabel penting dalam memprediksi persepsi *distributive justice* karyawan terhadap organisasi. Apabila persepsi karyawan dalam hubungan pertukaran atasan-bawahan meningkat, maka persepsi karyawan terhadap *distributive justice* juga meningkat.

Hasil riset ini mengindikasikan bahwa LMX berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Hasil studi ini juga sesuai dengan hasil riset Lee (2000) yang menyatakan bahwa LMX merupakan prediktor *turnover intentions* karyawan terhadap organisasi. Semakin kuat hubungan pertukaran atasan-bawahan, maka akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Hasil studi ini juga mengindikasikan bahwa *distributive justice* tidak berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intentions*. Hasil studi ini didukung

oleh Speitzer & Mishra (2002) yang menyatakan bahwa *distributive justice* bukan merupakan anteseden *turnover intentions* karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan *interview* peneliti dengan pihak personalia, alasan karyawan yang meninggalkan organisasi disebabkan oleh ketidakcocokan dengan pihak manajemen atau supervisor.

Ketidakcocokan karyawan dengan pihak manajemen atau supervisor biasanya karena perbedaan tujuan, perbedaan persepsi atau tuntutan kerja yang meningkat. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995), perbedaan tujuan dapat disertai oleh perbedaan persepsi mengenai realitas, ketidaksetujuan atas apa yang sebenarnya terjadi pada realitas dapat menyebabkan ketidakcocokan. Misalnya manajemen menginginkan peningkatan hasil kerja, dan karyawan mempersepsikan hal tersebut sebagai bekerja lebih keras. Apabila ketidaksepahaman tersebut berlanjut tanpa adanya hubungan komunikasi yang baik antara atasan-bawahan dapat menyebabkan *turnover intentions* meningkat.

Penelitian ini menunjukkan fenomena bahwa *distributive justice* bukan merupakan variabel mediasi hubungan antara LMX dan *turnover intentions*. Hasil studi ini juga sesuai dengan hasil riset Ambrose & Cropanzano (2003) yang menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang LMX tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intentions* melalui *distributive justice*.

Hasil pada riset ini tentang pengaruh *distributive justice* yang tidak signifikan terhadap *turnover intentions*, baik sebagai variabel mediasi atau variabel independent, kemungkinan disebabkan oleh lama kerja responden yang lebih dari 10 tahun sampai 15 tahun sebesar 37.42%. Semakin lama *tenure* karyawan, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi semakin kecil, karena adanya loyalitas yang kuat tertanam pada diri karyawan. Perlakuan atasan terhadap karyawan dengan baik dan penuh perhatian, akan menjadikan karyawan loyal terhadap organisasi yang diwujudkan dengan kesediaannya membantu keberhasilan organisasi dan menerima tugas agar tetap bekerja di perusahaan.

Bagi praktik pengelolaan sumberdaya manusia, hasil studi ini dapat meningkatkan persepsi karyawan tentang *leader-member exchange*, *distributive justice* serta *turnover intentions*. Hal itu dapat dilakukan dengan mengadakan program pelatihan dan pendidikan secara berkelanjutan, sehingga dapat meningkatkan moral, loyalitas dan kepuasan kerja karyawan. Bagi manajer personalia, hasil riset ini memberikan pemahaman untuk mempertahankan *valuable employees*, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, mengurangi *employee turnover*, serta meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan *reanalysis* sistem imbalan yang diterapkan di organisasi tersebut.

KETERBATASAN

Riset ini menggunakan metode *direct survey* dengan sampel yang terbatas pada satu industri jasa perhotelan (bintang dan non-bintang) di satu daerah saja, yaitu seluruh Jogjakarta. Hal tersebut tidak dapat secara sempurna mewakili industri jasa yang ada di Indonesia maupun yang ada di Jogjakarta. Penelitian selanjutnya lebih baik, apabila sampel diambil dari berbagai industri jasa, sehingga bisa mewakili industri jasa yang ada di Jogjakarta maupun Indonesia.

Penelitian ini hanya menguji variabel LMX pada sudut pandang bawahan. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sudut pandang bawahan dan atasan, agar dapat menjelaskan hubungan *dyadic* tanpa adanya kecenderungan bias penilaian dari satu pihak saja. Riset mendatang lebih baik menambahkan variabel anteseden dan konsekuen LMX. Variabel anteseden LMX, seperti *work unit size* atau *work unit cohesiveness* (Cogliser & Schriesheim, 2000). Sedangkan, variabel konsekuen LMX adalah *role stress* dan *lack of harmony*; *job challenge* dan *autonomy*; *work group cooperation*, *warmth* dan *friendliness*; *expert power*, *referent power*, *legitimate power*, *coercive power* dan *reward power* (Cogliser & Schriesheim, 2000).

Konstruk *organizational justice* yang digunakan hanya *distributive justice* saja. Padahal masih terdapat konstruk *organizational justice* lainnya, seperti *procedural justice*, *interactional justice*, *systematical justice*, *informational justice* atau *configural justice* (Greenberg, 1990). Konstruk tersebut dapat ditambahkan pada penelitian berikutnya, untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap *work-related outcomes* ataupun pengaruh diantara konstruk *organizational justice*.

Variabel *turnover intentions* pada penelitian ini hanya menjelaskan keinginan individual yang kuat untuk meninggalkan organisasi (*quit*). Menurut Mobley dan Hollingsworth (1978), terdapat dikotomi pada variabel *turnover intentions*, yaitu keluar (*quit*) atau tetap tinggal (*stay*). Penelitian selanjutnya dapat menjelaskan *turnover intentions* dalam pandangan keinginan individual yang kuat untuk tetap tinggal (*stay*) di organisasi.

Studi ini menggunakan desain *cross-sectional*, yang berarti arah kausalitas tidak dijelaskan, karena data dikumpulkan pada waktu yang sama. Hal tersebut menunjukkan bahwa kausalitas antara variabel independen dan dependen tidak dapat disimpulkan, serta tidak menggambarkan fenomena yang sebenarnya. Riset selanjutnya, disarankan menggunakan *longitudinal study*, karena dapat menggambarkan fenomena sesuai dengan realita. Menurut Zikmund (dalam Lee, 2000), *longitudinal study* dapat menjelaskan kontinuitas respon dan melakukan observasi terhadap perubahan yang terjadi sepanjang waktu.

Riset ini hanya menggunakan CFA pada uji validitas, riset selanjutnya direkomendasikan menggunakan juga *discriminant validity*, karena dapat menggambarkan perbedaan dua atau lebih konstruk dan independensi masing-masing konstruk. Menurut Gerbing dan Anderson (1992), *discriminant validity* dapat dilakukan dengan memberikan konstrain pada parameter korelasi antar kedua konstruk yang diestimasi sebesar 1, kemudian melakukan “*chi square different test*” terhadap nilai-nilai yang diperoleh dari model yang di konstrain serta model yang

tidak di konstrain. Penggunaan uji beda *chi square* berguna untuk analisis pengaruh mediasi pada variabel *distributive justice* secara *insight*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambrose, M.L., & Cropanzano, R. 2003. A longitudinal analysis of organizational fairness: an examination of reactions to tenure and promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2): 266-275.
- Andrew, M.C., & Kacmar, K.M. 2001. Discriminating among organizational politics, justice and support. *Journal of Organizational Behavior*. 22: 347-366.
- Bauer, T.N., & Green, S.G. 1996. Development of leader-member exchange: a longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39 (6): 1536-1567.
- Birnbaum, D., & Somers, M.J. 1993. Fitting job performance into turnover model: an examination of the form of the job performance-turnover relationship and a path model. *Journal of Management*, 19 (1): 1-11.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. 1990. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54 (1): 1-84.
- Cogliser, C.C. & Schriesheim, C.A. 2000. Exploring work unit context and leader-member exchange: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 21: 487-511.
- Cooper, D.R., & Emory, C.W. 1999. *Business Research Methods*. 5th edition. Richard D. Irwin. Inc.
- Cooper, D.P., & Schindler, P.S. 2001. *Business Research Methods*. 7th edition. McGraw Hill.
- Gerbing, D.W., & Anderson, J.C. 1992. Monte Carlo evaluations of goodness of fit for structural equation models. *Sociological Methods & Research*. 21 (2): 132-160.

- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. 2nd edition. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. 1995. *Organizations*. 8th edition. Richard D. Irwin, Inc. Boston.
- Greenberg, J. 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2): 399-432.
- Hom, P.W., & Kinicki, A.J. 2001. Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (5): 975-987.
- Howell, J.N., & Merenda, K.E.H. 1999. The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5): 680-694.
- Indocommercial, (2002) *Perkembangan Sektor Pariwisata*. CIC. 11 Desember. No. 312. Pp. 115-120.
- Kenny, D.A. (2003). ----- (internet)
- Kirschenbaum, A., & Weisberg, J. 2002. Employee's turnover intentions and job destination choices. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 109-125.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management*. Millenium edition. Prentice-Hall. Upper Saddle River. New Jersey.
- Lee, H.R. 2000. An empirical study of organizational justice as mediator of the relationship among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry. *Unpublished Ph.D dissertations*. Department of Hospitality and Tourism Management. Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, Virginia.
- Maslyn, J.M., & Bien, M.U. 2001. Leader-member exchange and its dimensions: effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4): 697-708.

- McKinnon, D.P. (1994). *Analysis of mediating variables in prevention and intervention research* (internet)
- 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.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1): 12-40.
- Spreitzer, G.M., & Mishra, A.K. 2002. To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*. 23: 707-729.