

**PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP NIAT
BERHENTI BEKERJA DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada SPG/SPB Ritel di Mall Kota Bandar Lampung)**

(Tesis)

Oleh:

**SYAHRIAL YUSUF
NPM. 2121011039**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

ABSTRAK

PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP NIAT BERHENTI BEKERJA DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada SPG/SPB Ritel di Mall Kota Bandar Lampung)

Oleh:
SYAHRIAL YUSUF

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) terhadap niat berhenti bekerja, dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Sampel penelitian ini adalah 200 SPB/SPG ritel di Mall Kota Bandar Lampung. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berdasarkan teknik *purposive sampling* dan dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan aplikasi AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penelitian ini memndukung hipotesis yang digunakan LMX berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan niat berhenti bekerja *SPB/SPG* di Mall Kota Bandar Lampung. Selain itu, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berperan sebagai mediator dalam hubungan antara LMX dan niat berhenti bekerja.

Saran penelitian ini. Pertama, perlu adanya fokus pada strategi yang menumbuhkan rasa hubungan sosial dan rasa memiliki di antara karyawan, seperti aktivitas membangun tim, komunikasi terbuka, dan budaya kerja yang mendukung dan inklusif. Kedua, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan rasa akuntabilitas dan kepemilikan karyawan dalam mengatasi masalah dengan memberikan pedoman pemecahan masalah, pelatihan keterampilan pemecahan masalah, dan penghargaan bagi karyawan yang proaktif. Ketiga, dilakukan survei untuk mengidentifikasi penyebab kurangnya tanggung jawab pribadi atas masalah, diikuti dengan analisis budaya organisasi dan gaya kepemimpinan untuk menentukan faktor-faktor yang berkontribusi. Program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan karyawan juga direkomendasikan.

Kata Kunci: *Leader-Member Exchange*, Kepuasan Kerja, Komitmen organisasional, Niat Berhenti Bekerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON INTENTION TO QUIT WITH JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS MEDIATING VARIABLES: A STUDY ON RETAIL SPG/SPB IN MALLS IN KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh:

SYAHRIAL YUSUF

This study explores the influence of Leader-Member Exchange (LMX) on turnover intention, with job satisfaction and organizational commitment as mediating variables. The sample consists of 200 retail salespersons (SPB/SPG) in malls in Bandar Lampung City. Data collection was conducted using questionnaires based on a purposive sampling technique and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of AMOS software.

The results show that LMX affects job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among SPB/SPG in Bandar Lampung malls. Furthermore, job satisfaction and organizational commitment act as mediators in the relationship between LMX and turnover intention.

The study's recommendations include several important strategies. First, there should be a focus on strategies that foster social connections and a sense of belonging among employees, such as team-building activities, open communication, and a supportive and inclusive work culture. Second, it is essential for companies to enhance employee accountability and ownership in problem-solving by providing clear problem-solving guidelines, problem-solving skills training, and recognition for proactive employees. Third, conducting surveys to identify the reasons for the lack of personal responsibility for issues, followed by an analysis of organizational culture and leadership style to determine contributing factors. Training and development programs to improve employees' problem-solving and decision-making skills are also recommended.

Keywords: Leader-Member Exchange, Job Satisfaction, Organizational Commitment,
Intention to Quit

**PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP NIAT BERHENTI
BEKERJA DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada SPG/SPB Ritel di Mall Kota Bandar Lampung)**

**Oleh:
SYAHRIAL YUSUF**

**Tesis
Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

Judul Penelitian : **PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP NIAT BERHENTI BEKERJA DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada SPG/SPB Ritel di Mall Kota Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa : **Syahrial Yusuf**
Nomor Pokok Mahasiswa : 2121011039
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung



Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP. 19680708 200212 1003


Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP. 19701106 199802 2001

**Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**


Dr. Roslina, S.E., M.Si.
NIP. 19770711 200501 2002

MENGESAHKAN

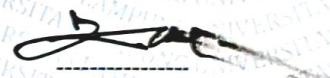
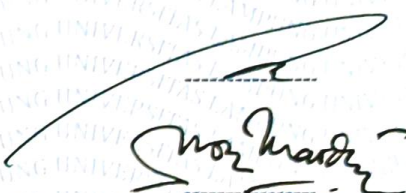
1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.

Sekretaris : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.

Penguji I : Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Sc.

Penguji II : Dr. Zainur M Rusdi, S.E., M.Si



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Prof. Dr. Nairohi, S.E., M.Si.
NIP.196606211990031003

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP.196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 30 Mei 2024

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebernarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Niat Berhenti Bekerja Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada SPG/SPB Ritel di Mall Kota Bandar Lampung)”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengancara yang yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidak benaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, sayabersediadansanggupdituntutsesuaihukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 1 Juni 2024



Syahrial Yusuf
NPM. 212101011039

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Tanggamus pada 15 juli 1995. Anak ketiga dari empat bersaudara pasangan Bapak Tamil Yusuf dan ibu Apriana, S.Pd.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri 1 Gisting Bawah pada tahun 2008, selanjutnya penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Muhammadiyah Gisting pada tahun 2011, dan kemudian menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Bhakti Utama Bandar Lampung 2014.

Penulis terdaftar sebagai mahasiswa jurusan D3 Perpajakan Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung pada tahun 2014 selesai pada tahun 2017 dengan gelar (**A.md**) dan melanjutkan gelar sarjana Strata Satu di Institut STIAMI jakarta pada tahun 2018 dan selesai pada 2019 dengan gelar (**S.AP.**). Pada tahun 2021 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan Jurusan Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

MOTTO

*"Berbuat baiklah tanpa perlu alasan,
hidup adalah pertarungan maka
harus diselesaikan dengan
kemenangan."*

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmaanirrahiim Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT beserta Nabi Muhammad SAW dengan segala nikmat cinta dan kasih sayang-Nya, sehingga tesis ini bisa terselesaikan.

Ku Persembahkan tesisku ini kepada:

Kedua orangtuaku tercinta, Tasmil Yusuf dan Apriana, S.Pd.

Terimakasih atas segala cinta dan kasih sayang yang tiada henti, serta selalu memberikan doa, kekuatan, dan dukungan untuk menggapai cita-citaku.

Kakak-Kakakku tersayang, Ibnu Pratama, Elin Martavia, S.Pd. dan Utia Azima, S.Tr. yang selalu memberikan semangat, doa, dan dukungan selama ini sehingga menjadi motivasiku untuk selalu berusahamelakukan yang terbaik.

Kepada keluarga besar,

Almamater, Guru, Sahabat dan Orang-orang terkasih.

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahiim

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Tesis dengan judul **“Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap Niat Berhenti Bekerja Dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada SPG/SPB Ritel di Mall Kota Bandar Lampung) ”** adalah salah satu syarat menyelesaikan studi Magister Manajemen Jurusan Manajemen di Universitas Lampung.

Selama proses penyusunan tesis ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. selaku direktur Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Roslina, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan, serta pembelajaran

selama proses penyelesaian tesis.

5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Pembimbing II, yang telah banyak memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan, serta pembelajaran selama proses penyelesaian tesis.
6. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Sc., selaku Dosen Penguji I pada ujian tesis, yang telah memberikan waktu, pengetahuan, kritik, saran dan arahan dalam proses penyelesaian tesis.
7. Ibu Dr. Zainnur M Rusdi, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji II yang telah banyak memberikan koreksi, saran, dan motivasi dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Seluruh dosen pengajar Magister Manajemen yang telah banyak memberikan banyak ilmu pengetahuan, arahan dan nasihat selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
9. Mas Andri dan seluruh staff Magister Manajemen yang telah memberikan dukungan dalam menjamin kelancaran proses belajar mengajar.
10. Kepada SPG/SPB yang merupakan objek dalam penelitian ini. Terimakasih atas bantuan dan respon yang diberikan terkait berjalannya penelitian ini.
11. Orang tuaku tercinta, Ayah Tasmil Yusuf dan Ibu Apriana, S.Pd., yang telah mendoakan, memberi kasih sayang, dan memotivasi untuk setiap keberhasilan dan kesuksesanku. Terimakasih untuk segala pengorbanan dan kepercayaan yang telah diberikan untukku.

12. Kakak-Kakakku dan adikku tersayang, Ibnu Pratama, Elin Mertavia S.Pd., dan Utia Azima, S.Tr., yang selalu memberikan semangat, doa, dan dukungan selama ini sehingga menjadi motivasiku untuk selalu berusaha melakukan yang terbaik.
13. Teman-teman Magister Manajemen angkatan 2021, terima kasih atas semua kenangan, pelajaran, dan pengalamannya selama masa kuliah.
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas segalanya.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan segala anugrahnya serta membalas kebaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis. Semoga tesis ini dapat bermanfaat.

Bandar Lampung, 1 Juni
2024

Syahrial Yusuf

2121011039

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Masalah Penelitian	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.4.1 Manfaat Teoritis	9
1.4.2 Manfaat Praktis.....	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Teori <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	10
2.1.2 Intention to Quit (Niat Berhenti Bekerja).....	14
2.1.3 Kepuasan kerja	17
2.1.4 Komitmen organisasional.....	20
2.2 Penelitian Terdahulu	22
2.3 Orisinalitas Penelitian	25
2.4 Pengembangan Hipotesis	26
2.4.1 Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kepuasan kerja	26
2.4.2 Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap komitmen organisasional	27
2.4.3 Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap niat berhenti bekerja	27
2.4.4 Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap niat berhenti bekerja dengan mediasi kepuasan kerja	28

2.4.5 Pengaruh leader member exchange terhadap niat berhenti bekerja dengan mediasi komitmen organisasional	29
--	----

III. METODOLOGI PENELITIAN 32

3.1 Jenis dan Desain Penelitian.....	32
3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	32
3.2.1 Populasi	32
3.2.2 Sampel	32
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	33
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	33
3.3.1 Definisi Operasional	33
3.3.2 Pengukuran Variabel	36
3.4 Data dan Sumber Data	37
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	37
3.6 Metode Analisis Data.....	37
3.6.1 Uji Instrumen.....	37
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	38
3.6.3 Analisis Data (<i>Structural Equation Modelling-AMOS</i>).....	39
3.6.4 Tahapan dan Prosedur SEM	40
3.6.5 Spesifikasi Model	41
3.6.6 Identifikasi Model	41
3.6.7 Estimasi Model.....	42
3.6.8 Uji Kecocokan Model.....	43

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN 50

4.1 Karakteristik Responden.....	50
4.1.1 Jenis Kelamin	50
4.1.2 Usia.....	51
4.2 Hasil Penelitian	51
4.2.1 Distribusi Frekuensi Variabel LMX (X_1)	51
4.2.2 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y_1).....	52
4.2.3 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen organisasional (Y_2)	54
4.2.4 Variabel Niat Berhenti Bekerja (Z)	55
4.2.5 Model Penelitian.....	56
4.2.6 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	57
4.2.7 Uji GOF [Sebelum <i>Modification Index</i>].....	59
4.2.8 Uji GOF [Setelah <i>Modification Index</i>].....	60
4.2.9 Uji Hipotesis	61
4.2.10 Uji Sobel (Uji Mediasi).....	62
4.3 Pembahasan.....	63
4.3.1 LMX Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.	63

4.3.2 LMX Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Komitmen organisasional.....	65
4.3.3 LMX Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Niat Berhenti Bekerja.....	66
4.3.4 LMX Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Niat Berhenti Bekerja Dengan Mediasi Kepuasan Kerja.....	67
4.3.5 LMX Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Niat Berhenti Bekerja Dengan Mediasi Komitmen organisasional	69
V. SIMPULAN DAN SARAN.....	71
5.1 Simpulan	71
5.2 Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN.....	84

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Penelitian Terdahulu	22
Tabel 2. Operasional Variabel.....	34
Tabel 3. Jenis Kelamin.....	50
Tabel 4. Usia	51
Tabel 5. Distribusi Frekuensi Variabel LMX	51
Tabel 6. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	52
Tabel 7. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen organisasional	54
Tabel 8. Distribusi Frekuensi Variabel Niat Berhenti Bekerja	55
Tabel 9. Uji Loading Factor	58
Tabel 10. Uji Goodness of Fit (Sebelum Modification Index)	59
Tabel 11. Uji Goodness of Fit (Setelah Modification Index).....	60
Tabel 12. Uji Hipotesis	61

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Domain Kepemimpinan	12
Gambar 2. <i>Leadership Continuum Model</i>	13
Gambar 3. Kerangka Penelitian.	31
Gambar 4. Model Penelitian	56
Gambar 5. Uji Loading Factor	57
Gambar 6. Uji GOF (Sebelum Modification Index).....	59
Gambar 7. Uji GOF (Setelah Modification Index)	60
Gambar 8. Uji Sobel Pengaruh tidak langsung LMX terhadap NBK melalui KK	62
Gambar 9. Uji Sobel Pengaruh tidak langsung LMX terhadap NBK melalui KO	63

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan era digital yang pesat menyebabkan strategi pemasaran semakin beragam dan kompleks pula. Perusahaan berlomba-lomba untuk menarik perhatian konsumen dengan berbagai macam taktik pemasaran, mulai dari iklan, promosi, hingga *branding*, namun di tengah persaingan yang semakin ketat ini, pendekatan personal tetap menjadi salah satu cara yang efektif untuk menarik perhatian dan memenangkan hati konsumen (Rehman et al., 2017; Teck Weng & Cyril de Run, 2013). Salah satu bentuk pendekatan personal yang dilakukan oleh perusahaan pemasaran adalah dengan menggunakan *Sales Promotion Girl* (SPG) atau *Sales Promotion Boy* (SPB). SPG/SPB merupakan orang-orang yang ditugaskan oleh perusahaan untuk melakukan promosi dan pemasaran produk secara langsung kepada konsumen di tempat-tempat strategis seperti pusat perbelanjaan, mal, dan tempat-tempat ramai lainnya. Keahlian persuasif dan kemampuan memberikan sentuhan personal pada SPG/SPB diharapkan dapat meningkatkan penjualan dan memperkenalkan produk lebih efektif kepada konsumen (Low & Mohr, 2000; Mandolfo et al., 2022).

Pendekatan personal melalui SPG/SPB menjadi semakin populer karena konsumen cenderung lebih percaya dan terbuka dengan orang-orang yang mereka kenal atau yang memberikan sentuhan personal. Selain itu, pendekatan personal juga memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk lebih memahami kebutuhan dan preferensi konsumen secara individu, sehingga mereka dapat merancang produk dan strategi pemasaran yang lebih efektif (Teck Weng & Cyril de Run, 2013). Penggunaan SPG/SPB di Indonesia dalam strategi pemasaran masih sangat populer, terutama di sektor ritel dan FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*). Perusahaan-perusahaan biasanya memilih SPG/SPB yang memiliki penampilan menarik dan

mampu berbicara dengan baik untuk menjadi wakil produk mereka di depan konsumen.

Kepemimpinan memainkan peran kritis dalam mempengaruhi karyawan (Krampitz et al., 2023; Yasin et al., 2023; Yue et al., 2022). Para pemimpin harus mampu memahami kebutuhan, harapan, dan tujuan karyawan mereka, serta memimpin dengan cara yang mempromosikan kerja tim, kolaborasi, dan kesuksesan bersama (Arshad et al., 2022; Hirvi et al., 2022; Jabutay & Rungruang, 2021). Konsep LMX menekankan pentingnya hubungan personal antara pemimpin dan anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi (Krampitz et al., 2023; Yasin et al., 2023). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa konsep LMX memiliki hubungan dengan niat untuk bertahan bekerja di suatu organisasi. Sebuah penelitian di Amerika Serikat menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim, semakin rendah niat anggota tim untuk keluar dari organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya kepuasan kerja yang tinggi dan rasa loyalitas terhadap organisasi (H. Liao & Chuang, 2004; Maier et al., 2013; Moliner et al., 2005). Penelitian oleh (Babič et al., 2019a; Gottfredson et al., 2020; Weng et al., 2020), menemukan bahwa hubungan interpersonal yang baik antara pemimpin dan anggota tim dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian lain oleh (Robert & Vandenberghe, 2021; Saragih et al., 2020), ditemukan bahwa karyawan yang memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan pemimpin mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Penelitian (A. Lee et al., 2019; Z. Liao et al., 2019) menemukan bahwa LMX mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel-variabel mediator seperti kepercayaan, motivasi, dan komitmen organisasional. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan anggota timnya dapat meningkatkan kepercayaan, dukungan, dan persepsi keadilan di antara karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, pemimpin yang memiliki LMX yang buruk dengan anggota timnya cenderung memberikan dukungan dan penghargaan yang kurang, yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja anggota timnya.

Namun, tidak semua penelitian menghasilkan hasil yang sama terkait hubungan antara LMX dan kepuasan kerja. Sebuah studi yang dilakukan oleh (Chung & Jeon, 2020) menunjukkan bahwa hubungan LMX tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara keseluruhan, hasil penelitian tentang pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja karyawan masih kontroversial dan perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Namun, mayoritas penelitian menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang baik antara pemimpin dan anggota tim dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan dan organisasi perlu memperhatikan pentingnya hubungan LMX yang baik dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kualitas hubungan tersebut antara pemimpin dan anggota tim.

Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif membuat perusahaan harus fokus pada bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan berkomitmen pada organisasi mereka. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi adalah hubungan yang terjalin antara karyawan dengan atasan mereka. Hubungan ini dapat dilihat melalui perspektif *Leader-Member Exchange* (LMX) yang merupakan model teoritis yang menjelaskan hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Pada konteks ini, LMX mengacu pada kualitas hubungan yang terjalin antara pemimpin dan anggota tim, yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasional karyawan.

Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan LMX dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Menurut studi (Brown, O., Paz-Aparicio, C. and Revilla, 2019; Sa'adah & Rijanti, 2022) LMX dapat mempengaruhi komitmen organisasional melalui beberapa mekanisme, yaitu keterlibatan, kepercayaan, keadilan, dan perasaan saling menguntungkan. Keterlibatan berarti bahwa karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan dan organisasi mereka, sedangkan kepercayaan berarti bahwa karyawan percaya bahwa pemimpin mereka akan menjalankan tugas dengan baik dan memperlakukan mereka secara adil. Keadilan mengacu pada perasaan karyawan bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam segala aspek pekerjaan mereka, sedangkan perasaan saling menguntungkan mengacu pada karyawan merasa bahwa hubungan dengan

pemimpin mereka memberikan manfaat bagi kedua belah pihak (Son et al., 2022a; Yuliani et al., 2021).

Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa LMX dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan akan tetapi beberapa penelitian lain juga menemukan bahwa hubungan ini tidak selalu linear. Misalnya, dalam sebuah studi yang dilakukan oleh (Eisenberger et al., 2002; Susanto, 2023) ditemukan bahwa hubungan LMX yang sangat kuat dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan dengan cara yang negatif. Hasil studi ini menunjukkan bahwa ketika hubungan LMX sangat kuat, karyawan cenderung lebih terfokus pada hubungan mereka dengan pemimpin dan kurang fokus pada organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya komitmen organisasional dan keterikatan karyawan pada organisasi. Kesimpulannya, LMX dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan melalui mekanisme keterlibatan, kepercayaan, keadilan, perasaan saling menguntungkan, identifikasi, dan kepuasan kerja. Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan LMX yang kuat dapat meningkatkan tingkat komitmen organisasional karyawan, meskipun beberapa penelitian menemukan bahwa hubungan ini tidak selalu linear.

Dewasa ini, keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah tingkat keinginan karyawan untuk bertahan di organisasi. Niat berhenti bekerja atau yang disebut *turnover intention* adalah sikap karyawan yang merencanakan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja saat ini dalam waktu yang relatif dekat. Niat berhenti bekerja menjadi masalah yang sangat penting bagi manajemen sumber daya manusia karena biaya untuk merekrut dan melatih karyawan baru sangat besar. Selain itu, niat berhenti bekerja juga dapat mengganggu efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini, pemimpin perusahaan dan manajer HR perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti bekerja, termasuk faktor-faktor yang terkait dengan hubungan karyawan-pemimpin.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas hubungan LMX yang baik dapat mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan, termasuk niat untuk

berhenti bekerja. Oleh karena itu, penelitian tentang pengaruh LMX terhadap niat karyawan untuk berhenti bekerja menjadi semakin penting. Studi-studi ini dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti bekerja dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi. Beberapa penelitian yang telah dilakukan untuk mengeksplorasi hubungan antara LMX dan niat karyawan untuk berhenti bekerja. Hasil penelitian (Brimhall et al., 2014; Kaukab et al., 2020a; Nazir et al., 2020) menunjukkan bahwa LMX memiliki pengaruh negatif signifikan pada niat karyawan untuk berhenti bekerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin organisasi dapat meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan dengan meningkatkan kualitas hubungan LMX. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa LMX mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti bekerja melalui berbagai faktor dengan demikian, LMX dapat dianggap sebagai faktor penting dalam menjaga retensi karyawan di organisasi.

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa LMX yang buruk atau rendah dapat mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti bekerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Kiazad et al., 2014; C. H. Lee & Bruvold, 2003; Ozcelik et al., 2008; Schaubroeck et al., 2007), mereka menemukan bahwa kualitas hubungan LMX yang buruk mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti bekerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin buruk hubungan LMX, maka meningkatkan niat karyawan untuk berhenti bekerja. Penelitian yang dilakukan juga menunjukkan bahwa LMX yang buruk mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti bekerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari (Firth et al., 2004; Jabutay & Rungruang, 2021; Quraisy & Pakkanna, 2018; Treglown et al., 2018) dapat disimpulkan bahwa LMX yang buruk atau rendah berpengaruh negatif pada niat karyawan untuk berhenti bekerja. Faktor-faktor tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut. Pertama, ketika karyawan merasa bahwa hubungan LMX yang dimilikinya dengan atasan buruk, maka kepuasan kerja karyawan akan menurun. Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya akan lebih cenderung untuk mencari pekerjaan baru. Kedua, ketika karyawan merasa bahwa komitmen organisasional mereka rendah, maka niat untuk berhenti bekerja juga akan

meningkat. Karyawan yang tidak memiliki rasa komitmen terhadap organisasi akan lebih mudah untuk keluar dari organisasi tersebut. Ketiga, persepsi keadilan juga menjadi faktor yang penting dalam mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti bekerja. Karyawan yang merasa tidak diperlakukan dengan baik untuk bekerja lebih keras. Hal ini dapat meningkatkan niat untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain yang dirasakan lebih adil. Keempat, iklim etis juga mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti bekerja. Karyawan yang merasa bahwa iklim etis dalam organisasi buruk atau tidak sesuai dengan nilai-nilai mereka, akan merasa tidak nyaman dan tidak memiliki motivasi untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Kelima, persepsi dukungan organisasi juga menjadi faktor penting dalam mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti bekerja. Karyawan yang merasa tidak didukung oleh organisasi dalam mencapai tujuan dan kebutuhan pribadi mereka, akan merasa tidak puas dan mudah mencari pekerjaan baru di tempat lain.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim, yang tercermin dalam LMX memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai variabel psikologis dan perilaku di tempat kerja, belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan ini pada konteks SPG/SPB dan niat berhenti bekerja. *Sales Promotion Girls/Sales Promotion Boys* (SPG/SPB) merupakan individu yang bertugas dalam mempromosikan produk dan meningkatkan penjualan di industri ritel. Berdasarkan pekerjaan mereka, kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim yang dikenal sebagai *Leader-Member Exchange* (LMX), memiliki peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi, dan retensi karyawan. LMX mencerminkan tingkat kedekatan, saling percaya, dukungan, dan pertukaran sosial antara pemimpin dan anggota tim. Sebuah hubungan LMX yang baik ditandai oleh komunikasi terbuka, pemahaman saling, dan kesempatan pengembangan karir yang disediakan oleh pemimpin kepada anggota timnya. Namun, ada beberapa masalah yang mempengaruhi hubungan LMX antara bawahan dan pimpinan. Masalah-masalah ini meliputi target penjualan yang tinggi, pemotongan gaji jika target perusahaan tidak tercapai, jam kerja yang panjang, hari libur yang tidak jatuh pada akhir pekan, sering mengalami pelecehan verbal seperti *catcalling*, ruang istirahat yang tidak memadai, dan isu senioritas (Babič et al., 2019; Kaukab et al., 2020; Lin & Ma, 2004; Son et al., 2022) Semua

permasalahan tersebut dapat memengaruhi kualitas hubungan antara pimpinan dan anggota tim, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan niat berhenti bekerja dari SPG/SPB (Bourguignons, 2016; A. Lee et al., 2019). Oleh karenanya penting untuk memahami dampak permasalahan yang muncul pada LMX antara SPG/SPB dan pimpinannya. Melalui penelitian yang mendalam, dapat ditemukan solusi dan rekomendasi yang dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kualitas hubungan dan meminimalkan niat berhenti bekerja di antara SPG/SPB (Sasmita et al., 2017).

Penelitian di Indonesia mengenai pengaruh LMX terhadap niat untuk berhenti bekerja masih cukup terbatas, oleh karena itu penelitian mengenai pengaruh LMX terhadap niat untuk berhenti bekerja SPB/SPG menjadi topik yang menarik untuk diteliti. Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru bagi perusahaan dalam memahami bagaimana membangun hubungan personal yang kuat antara pemimpin dan anggota tim dapat mempengaruhi niat karyawan untuk bertahan bekerja di organisasi. Selain itu, penelitian ini juga dapat membantu perusahaan dalam merancang strategi dan kebijakan yang dapat meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim serta mengurangi tingkat *turnover* karyawan di organisasi.

1.2 Masalah Penelitian

Peran *Sales Promotion Girl/Sales Promotion Boy* (SPG/SPB) dalam konteks industri pemasaran sangat penting dalam mendukung strategi pemasaran perusahaan. Peran ini tidak hanya ditentukan oleh keterampilan mereka dalam melaksanakan tugas, tetapi juga oleh kualitas hubungan mereka dengan pemimpin atau atasan, yang diukur melalui konsep *Leader-Member Exchange* (LMX). LMX menggambarkan dinamika hubungan interpersonal antara pemimpin dan anggota tim yang mencakup kepercayaan, dukungan, dan komunikasi. Pentingnya hubungan ini memunculkan pertanyaan mengenai bagaimana LMX mempengaruhi aspek-aspek penting dalam kehidupan kerja SPG/SPB di Kota Bandar Lampung, seperti kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan niat untuk berhenti bekerja. Oleh karenanya pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh terhadap kepuasan kerja SPG/SPB di Kota Bandar Lampung ?
2. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh terhadap komitmen organisasional SPG/SPB di Kota Bandar Lampung ?
3. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh terhadap niat SPG/SPB di Kota Bandar Lampung untuk berhenti bekerja ?
4. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh terhadap niat untuk berhenti bekerja SPG/SPB di Kota Bandar Lampung dengan mediasi kepuasan kerja ?
5. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap niat untuk berhenti bekerja SPG/SPB di Kota Bandar Lampung ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja SPG/SPB di Kota Bandar Lampung.
2. Mengetahui pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap komitmen organisasional SPG/SPB di Kota Bandar Lampung.
3. Mengetahui pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap niat SPG/SPB di Kota Bandar Lampung untuk berhenti bekerja.
4. Mengetahui pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap niat untuk berhenti bekerja SPG/SPB di Kota Bandar Lampung dengan mediasi kepuasan kerja.
5. Mengetahui pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap niat untuk berhenti bekerja SPG/SPB di Kota Bandar Lampung dengan mediasi komitmen organisasional.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini juga akan memberikan kontribusi teoritis dalam mengembangkan teori yang ada dalam sumber daya manusia dan manajemen organisasi dan menambah pemahaman tentang hubungan antara LMX, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan niat berhenti bekerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

Di Indonesia, penelitian mengenai pengaruh LMX terhadap niat untuk berhenti bekerja masih cukup terbatas. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh LMX terhadap niat untuk berhenti bekerja di Indonesia menjadi topik yang menarik untuk diteliti. Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru bagi perusahaan dalam memahami bagaimana membangun hubungan personal yang kuat antara pemimpin dan anggota tim dapat mempengaruhi niat karyawan untuk bertahan bekerja di organisasi. Selain itu, penelitian ini juga dapat membantu perusahaan dalam merancang strategi dan kebijakan yang dapat meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim serta mengurangi tingkat *turnover* karyawan di organisasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori *Leader-Member Exchange (LMX)*

1. Pengertian Leader Member Exchange

Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) menjelaskan proses pembuatan peran antara pemimpin dan bawahan serta hubungan pertukaran yang berkembang dari waktu ke waktu (Chung & Jeon, 2020; Z. Liao et al., 2019; Son et al., 2022). Pertukaran pemimpin - anggota atau disebut *Leader Member Exchange (LMX)* adalah sistem dari sejumlah komponen dan hubungan di antara komponen-komponen tersebut yang melibatkan kedekatan pemimpin dengan anggota atau dyadic (S. S. Liao et al., 2017; Yuliani et al., 2021). *Leader-Member Exchange* berfokus pada hubungan *dyadic* (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Brown, O., Paz-Aparicio, C. and Revilla, 2019; A. Lee et al., 2019).

Teori *Leader-Member Exchange* sebelumnya disebut dengan “Teori hubungan dua pihak vertikal” karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik pada hubungan dua arah vertikal yang terdiri dari satu orang yang memiliki otoritas langsung atas orang lainnya (Babič et al., 2019a; Brown, O., Paz-Aparicio, C. and Revilla, 2019). (S. S. Liao et al., 2017; Sa’adah & Rijanti, 2022), menyatakan bahwa *Leader-Member Exchange* lebih memusatkan pada pertukaran pemimpin dengan anggota sebagai pertukaran vertikal artinya bawahan lebih banyak menerima informasi, pengaruh, kepercayaan, dan peran dari pemimpin di dalam unit kerja yang sama, dibandingkan dari luar kelompok. Di sisi lain anggota melakukan sesuatu yang lebih untuk pemimpinnya dan pemimpin unit mengerjakan yang sama untuk perusahaannya.

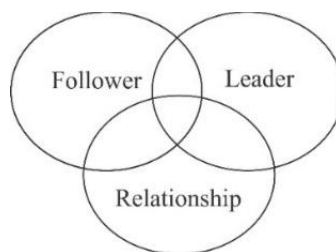
Teori *Leader Member Exchange* (LMX) lebih menjelaskan tentang proses *dyadic* yang dilakukan oleh seorang atasan. Proses *dyadic* yang terjadi antara atasan dan bawahan dilakukan dalam rangka mengembangkan hubungan interpersonal, dimana atasan akan memberikan perlakuan yang berbeda pada setiap bawahannya (Barry et al., 2017; A. Lee et al., 2019; Zhao et al., 2021). Beberapa ahli mengemukakan bahwa, *Leader Member Exchange* (LMX) atau pertukaran pemimpin-anggota adalah hubungan yang dilakukan oleh pemimpin dengan cara yang berbeda kepada semua anggotanya, pemimpin melakukan hubungan yang berbeda yakni sebuah pertukaran dengan masing-masing anggota (Babič et al., 2019a; Chen et al., 2021; Z. Liao et al., 2019). Kualitas *Leader-Member Exchange* ini dibagi menjadi dua yaitu (Augusta, 2002):

a. Kualitas *Leader-Member Exchange* tinggi (*in group*)

Bawahan yang termasuk dalam *in group* melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan kontrak kerja dan dapat diandalkan oleh atasan untuk melakukan tugas-tugas yang tidak ada dalam struktur, menjadi sukarelawan untuk pekerjaan tambahan, dan untuk mengambil tanggung jawab tambahan. Atasan bertukar sumber daya pribadi dan posisi (dalam informasi, pengaruh dalam pengambilan keputusan tugas-tugas, lintang pekerjaan, dukungan, dan perhatian) sebagai imbalan atas kinerja bawahan pada tugas-tugas yang tidak terstruktur.

b. Kualitas *Leader-Member Exchange* rendah (*out group*)

Hubungan *out group* atau *Leader-Member Exchange* kualitas rendah melibatkan pertukaran terbatas pada kontrak kerja. Dengan kata lain, kelompok *out group* melakukan tugas-tugas rutin dari unit dan mengalami pertukaran yang lebih formal dengan atasan. Kepemimpinan tidak bisa berlangsung begitu saja tanpa adanya elemen-elemen yang ada dalam kepemimpinan (Treglown et al., 2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki tiga domain, yaitu leader (L), *follower* atau *member* (M), dan *relationship* atau *exchange* (X) yang bisa digambarkan sebagai berikut:



Sumber: (Treglown et al., 2018)
Gambar 1. Domain Kepemimpinan

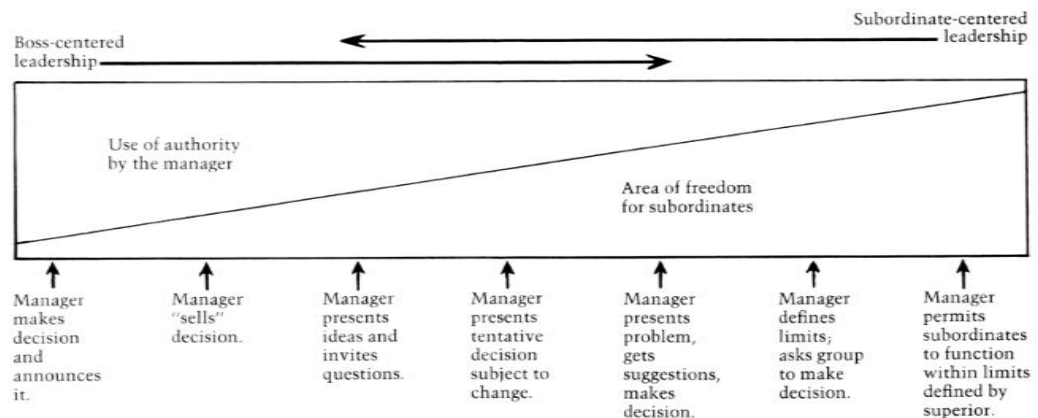
Keberadaan tiga domain tersebut juga dijelaskan dalam definisi kepemimpinan yang disampaikan oleh (Lin & Ma, 2004b), bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan “*the process of inducing others to take action toward a common goal*”. Definisi tersebut dijelaskan dalam tiga sub-definisi yaitu (Lin & Ma, 2004b):

- a. *Leadership is a relational concept.* Kepemimpinan hanya ada jika terdapat hubungan dengan pihak lain yang dinamakan follower. Secara teoritis bisa dijelaskan bahwa jika tidak ada follower maka tidak akan ada leader. Secara implisit, definisi ini menunjukkan bahwa “*effective leaders must know how to inspire and relate to their followers*”.
- b. *Leadership is a process.* Kepemimpinan hanya bisa berlangsung jika seorang pemimpin melakukan sesuatu untuk memfasilitasi proses kepemimpinan.
- c. *Leadership requires inducing others to take action.* Pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk melakukan tindakan dengan berbagai cara, seperti menggunakan legitimasi, permodelan, *goal-setting*, *rewarding and punishing*, restrukturisasi organisasi, membangun tim, dan mengomunikasikan visi.

Tannenbaum dan Schmidt mengembangkan model kepemimpinan *continuum (leadership continuum model)* pada tahun 1958. Fariz (2017) menjelaskan bahwa *leadership continuum model* digunakan untuk menentukan jenis kepemimpinan yang dipilih oleh pemimpin dengan mempertimbangkan situasi (pemimpin, bawahan, situasi/waktu) untuk memaksimalkan kinerja. Valentin *et al.* (2015) juga menjelaskan bahwa *continuum* perilaku memiliki range

mulai dari perilaku ekstrim pemimpin yang menggunakan otoritasnya (*boss-centered leadership*) sampai perilaku ekstrim yang membiarkan karyawan mengambil keputusan sendiri (*subordinate centered leadership*).

Berikut adalah model kepemimpinan continuum yang dikembangkan oleh Valentin *et al.* (2015):



Sumber : Valentin *et al.* (2015)

Gambar 2. *Leadership Continuum Model*

Gambar 2 mengenai model kepemimpinan di atas menunjukkan bahwa model kepemimpinan *continuum* menjelaskan karakteristik kepemimpinan oleh manajer dengan mempertimbangkan situasi bawahan. Pemimpin bisa berposisi sebagai pemimpin yang otoriter (*authorocratic style-boss centered leadership*) sampai pada pemimpin yang partisipatif (*participating style-subordinate-centered leadership*). Kadar otoritas pemimpin tersebut ditampilkan oleh pemimpin melalui karakteristik pemimpin pada tiap titik.

Setiap titik pada continuum dipengaruhi oleh karakteristik manajer, bawahan dan situasi (Valentin *et al.*, 2015):

- Karakteristik manajerial meliputi sistem nilai, percaya diri pada bawahan, kecenderungan memenuhi keinginan pribadi dan perasaan aman.
- Karakteristik bawahan meliputi kebutuhan bawahan untuk memiliki kebebasan, kesiapan untuk menerima tanggung jawab, toleransi terhadap

ambiguitas, tertarik pada masalah, memahami tujuan, pengetahuan, pengalaman, dan harapan.

- c. Karakteristik situasi merupakan karakteristik yang mempengaruhi pengambilan keputusan, meliputi tipe organisasi, efektivitas kelompok, permasalahan itu sendiri dan, tekanan waktu.

Keterlibatan tiga domain kepemimpinan (*leader, member, dan exchange*) berdampak pada adanya kajian empiris yang menggunakan pendekatan yang berbeda-beda. Misalnya model yang menitikberatkan pada pemimpin sebagaimana pada pendekatan perilaku atau kepribadian, model yang menekankan pada pengikut, seperti pendekatan pemberdayaan, atau model yang menekankan pada hubungan seperti *Leader-Member Exchange*, atau model yang menggunakan kombinasi dari domain yang ada, seperti pendekatan situasional yang menitikberatkan pada pemimpin, pengikut, dan hubungan dalam sebuah kombinasi.

Domain dan definisi kepemimpinan tersebut dapat menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan akan terdapat relasi resiprokal antara *leader* dan *follower* dalam rangka menciptakan proses kepemimpinan. Salah satu teori yang menjelaskan hubungan *leader* dan *follower* dalam proses kepemimpinan adalah *leader-member exchange theory*.

2. Indikator *Leader-Member Exchange*

Indikator *Leader-Member Exchange* yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Omillion-Hodges & Baker, 2017):

- 1) Adanya hubungan secara personal dengan atasan
- 2) Bersedia melakukan perintah atasan
- 3) Bersedia membantu atasan diluar *jobdesk* yang disepakati
- 4) Adanya hubungan timbal balik dengan atasan
- 5) Menghormati profesionalitas atasan

2.1.2 Intention to Quit (Niat Berhenti Bekerja)

a. Pengertian Niat Berhenti Bekerja

Turnover timbul karena adanya niat berhenti bekerja (*intention to quit*) dimana intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada setiap individu untuk

melakukan sesuatu. Sementara *quit* adalah keluarnya seorang karyawan dari tempat kerjanya secara sukarela. Sehingga niat berhenti bekerja adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Keinginan untuk keluar sangat dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja, rendahnya komitmen organisasional dan tingginya stres yang disebabkan oleh *jobstressor* (Firth et al., 2004).

Treglown et al., 2018 mendefinisikan niat berhenti bekerja sebagai suatu keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan lain. niat berhenti bekerja yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang karyawan untuk pindah di perusahaan tempat mereka bekerja sebelumnya (Widiati et al., 2022). (Quraisy & Pakkanna, 2018), menjelaskan bahwa niat berhenti bekerja merupakan adanya minat dari karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi atas keinginannya sendiri.

Beberapa faktor yang mempengaruhi niat berhenti bekerja karyawan menurut (Firth et al., 2004; Jabutay & Rungruang, 2021; Treglown et al., 2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Kepuasan kerja

Adanya hubungan negatif yang taat asas antara kepuasan terhadap pekerjaan dan pergantian karyawan. Semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

- 2) Komitmen organisasional

Komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi karena adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Keikatan terhadap organisasi telah ditandai oleh tiga faktor, yaitu keyakinan yang kuat dan tunjang terima terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk berikhtiar sekuat tenaga demi organisasi, keinginan yang keras untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

b. Indikator Niat Berhenti Bekerja

(Ghulam, 2017) memiliki 3 indikator niat berhenti bekerja untuk menggali informasi mengenai keinginan responden. Indikator tersebut terdiri atas:

- 1) *Intention to quit* (niat berhenti bekerja): mencerminkan individu berniat untuk keluar.
- 2) *Job search* (pencarian pekerjaan): mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain.
- 3) *Thinking of quit* (memikirkan untuk keluar): mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan.

c. Dampak niat berhenti bekerja

Turnover terjadi karena didahului niat berhenti bekerja seperti yang telah didefinisikan oleh (Treglown et al., 2018) sebagai niat keluar karyawan secara sukarela. Perusahaan dapat dikatakan sukses salah satunya dapat dilihat melalui tingkat turnover intention karyawan. Semakin rendah tingkat *turnover intention*, maka dapat dikatakan sebuah perusahaan semakin sukses. Hal ini dapat disebabkan karena turnover memiliki pengaruh secara langsung terhadap kelangsungan suatu perusahaan dan biaya yang dikeluarkan (Firth et al., 2004).

Keluarnya karyawan dapat menyebabkan kerugian baik biaya langsung maupun tidak langsung. Biaya langsung termasuk biaya perekrutan dan seleksi serta biaya untuk pelatihan karyawan baru (S. S. Liao et al., 2017). Sedangkan menurut (Dankwort, 2002), biaya tidak langsung adalah menurunnya moral karyawan, beban kerja yang berlebihan, dan hilangnya fungsi sosial yang penting (*social capital*). Sejalan dengan hal itu, efek negatif dari tingginya tingkat turnover karyawan dapat menimbulkan kerugian dalam segi biaya. Biaya yang dikeluarkan cukup besar perusahaan harus menginvestasikan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, pelatihan, lembur dan pengawasan. Terlebih jika turnover tersebut terjadi dalam manajemen lini menengah, kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akan semakin membengkak (Firth et al., 2004).

Intensi keluar merupakan konsekuensi dari beban kerja, stres kerja, dan komitmen organisasional yang akan dibahas dalam penelitian ini. Hal ini terjadi

karena organisasi dengan tingkat turnover yang tinggi akan berdampak negatif bagi organisasi. Dampak negatif yang ditimbulkan adalah berupa ketidakstabilan kondisi tenaga kerja serta peningkatan biaya sumber daya manusia (Ghulam, 2017; Yasin et al., 2023). Ketika hal ini terjadi, organisasi menjadi tidak efektif karena kehilangan karyawan yang sudah berpengalaman dan harus melakukan pelatihan kembali karyawan yang baru.

Penelitian (Dalton, 1993) mengemukakan dampak negatif turnover, yaitu pada kualitas dan kemampuan menggantikan (*replaceability*) individu yang meninggalkan atau keluar dari organisasi. Intensi keluar dapat mengarah secara langsung pada turnover secara nyata (*actual turnover*), sehingga seseorang memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan meskipun alternatif pekerjaan lain tidak tersedia atau secara tidak langsung menyebabkan individu mencari pekerjaan lain yang lebih disukai. Pengalaman kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan. Ini mengindikasikan bahwa tendensi untuk keluar dari organisasi sebagian besar justru terjadi pada karyawan yang kurang memiliki pengalaman kerja atau pengalaman kerja lebih singkat (Treglown et al., 2018).

2.1.3 Kepuasan kerja

a. Pengertian Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan dimensi kepribadian yang menjelaskan bahwa individu berperilaku dipengaruhi ekspektasi mengenai dirinya (Heywood et al., 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan gambaran keyakinan individu mengenai sumber penentu perilakunya. Menurut (Brimhall et al., 2014), terdapat empat aspek yang mendasari kepuasan kerja yaitu potensi perilaku, harapan, P-value unsur penguat dan suasana psikologis.

Kaukab et al., 2020 kepuasan kerja adalah kecenderungan pusat kendali individu yang dikenal juga dengan kecenderungan arah atribusi. (Yuliani et al., 2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keyakinan individu yang berkaitan dengan penyebab berbagai peristiwa atau kejadian dalam hidupnya. Dengan demikian, kepuasan kerja adalah keyakinan individu terhadap penyebab utama perilaku dan kejadian serta peristiwa dalam hidupnya, apakah disebabkan oleh

faktor dalam dirinya yaitu keputusan dan keinginannya sendiri atau disebabkan oleh faktor lain di luar dirinya.

b. Dimensi Kepuasan kerja

(Erdogan et al., 2011; Firth et al., 2004) mengemukakan ada dua bentuk kepuasan kerja yaitu *internal* kepuasan kerja dan *external* kepuasan kerja. Individu dengan kepuasan kerja internal memiliki keyakinan bahwa ia mampu mengendalikan kehidupannya sendiri. Individu bertindak berdasarkan keputusan, kemampuan dan usaha pribadinya sendiri. Sebaliknya, individu dengan kepuasan kerja eksternal meyakini bahwa kehidupannya dipengaruhi faktor lain diluar dirinya.

Individu percaya bahwa tindakannya dikendalikan oleh nasib, keberuntungan, orang lain atau kekuatan lain diluar dirinya (Heywood et al., 2017). Senada (S. S. Liao et al., 2017) mengatakan bahwa jika individu meyakini bahwa dirinya bertanggungjawab terhadap berbagai peristiwa dalam hidupnya maka ia memiliki kepuasan kerja internal dan apabila individu meyakini bahwa berbagai kejadian dalam hidupnya dipengaruhi oleh keberuntungan, nasib dan kekuatan lain di luar dirinya maka ia memiliki kepuasan kerja eksternal.

Elliott, 2004 mengajukan dimensi kepuasan kerja yang berbeda, memberikan tiga dimensi kepuasan kerja yaitu *internality*, *chance* dan *powerful others*. Dimensi *internality* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh kemampuan dirinya sendiri seperti keterampilan dan potensipotensi yang dimilikinya. Dimensi *chance* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh nasib, peluang dan keberuntungan. Dimensi *powerful others* adalah keyakinan seseorang bahwa kejadian-kejadian dalam hidupnya ditentukan terutama oleh orang lain yang lebih berkuasa.

Dimensi yang pertama, *internality* termasuk ke dalam kepuasan kerja internal karena pada dimensi ini individu melihat bahwa dirinya sendiri bertanggungjawab terhadap peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Sedangkan dimensi *chance* dan *powerful other* termasuk kedalam kepuasan kerja eksternal

karena dimensi ini individu melihat bahwa kejadian dalam hidupnya di pengaruhi oleh faktor yang berada di luar dirinya yaitu nasib, keberuntungan dan orang lain yang lebih berkuasa (Manichander, 2014).

Menurut (T. Manichander, 2012) orientasi kepuasan kerja dipandang sebagai sesuatu yang kontinum dari internal tinggi sampai eksternal rendah. Pada dasarnya ada dua tipe kepuasan kerja, yaitu internal dan eksternal tapi dalam kenyataannya tidak ada seorangpun yang mempunyai tipe kepuasan kerja internal dan eksternal secara murni. Jadi kepuasan kerja dapat dikatakan sebuah kontinum, sehingga setiap orang memiliki keduanya pada sisi yang berlainan ini berarti semakin dominan kepuasan kerja internal seseorang akan semakin lemah kepuasan kerja eksternalnya, demikian pula sebaliknya.

c. Faktor Pembentuk Kepuasan kerja

Kepuasan kerja terbentuk melalui hubungan dengan keluarga, kebudayaan dan pengalaman masa lalu yang memperoleh penguatan. Govand dan Inji (2017) menilai atau menaksir terbentuknya kepuasan kerja internal atau eksternal pada diri individu disebabkan karena adanya factor penguatan (*reinforcement*).

Kontrol internal merujuk pada persepsi atas sebuah peristiwa sebagai sesuatu yang tergantung pada perilaku seseorang atau pada ciri-ciri seseorang yang relatif tetap. Sebaliknya, kontrol eksternal mengindikasikan bahwa penguatan positif atau negatif mengikuti tindakan tertentu yang dianggap sebagai sesuatu yang tidak seluruhnya tergantung pada tindakannya sendiri, melainkan sebagai hasil peluang, nasib atau keberuntungan, atau bisa dianggap sebagai sesuatu yang ada di bawah kontrol orang lain yang berkuasa dan tidak terduga (Joseph, 2000).

Selain faktor penguatan, pola pengasuhan orangtua juga mempengaruhi terbentuknya kepuasan kerja dalam diri individu. Menurut (Elliot et al., 2014) *parental behavior* berhubungan dengan perkembangan kontrol anak. Orangtua yang hangat, mendorong, membantu dan mengharap anak segera dapat berdiri sendiri pada usia yang masih muda, maka anaknya akan mempunyai kepuasan kerja internal. Sebaliknya orangtua yang dominan, selalu melarang, mengancam, mengakibatkan anaknya mempunyai kepuasan kerja eksternal.

Menurut Govand dan Inji (2017) terbentuknya kepuasan kerja internal dihubungkan dengan status ekonomi yang lebih tinggi, gaya keluarga (*family style*) dan stabilitas budaya (*cultural stability*) dan pengalaman yang mendorong kearah penghargaan. Sebaliknya, kepuasan kerja eksternal dihubungkan dengan status sosial ekonomi yang lebih rendah, sebab orang-orang miskin mempunyai lebih sedikit kendali atas hidupnya. Ketika mereka mengalami kegelisahan atau kerusuhan sosial mereka cenderung meningkatkan pengharapan atas kontrol di luar dirinya sehingga membuat mereka akan cenderung lebih eksternal.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja pada penelitian ini adalah

- 1) Pekerjaan saya sebagai SPG/SPB memuaskan
- 2) Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan sebagai SPG/SPB
- 3) Secara umum, saya suka bekerja di perusahaan saya
- 4) Saya menyukai pekerjaan saya lebih baik daripada sebagai SPG/SPB pada umumnya
- 5) Saya puas dengan lingkungan kerja saya

2.1.4 Komitmen organisasional

a. Pengertian Komitmen organisasional

Komitmen organisasional adalah kekuatan psikologis yang menyatukan individu dengan organisasi tempat mereka bekerja, dan membuat mereka merasa memiliki kewajiban untuk tetap berada di dalamnya. Komitmen organisasional adalah sesuatu yang penting bagi organisasi, karena karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi cenderung lebih produktif, lebih sedikit absen, lebih sedikit mengalami turnover, dan lebih mungkin untuk melakukan hal-hal yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen organisasional

Kepuasan kerja: Tingkat kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasional. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan lebih mungkin untuk tetap berada di organisasi. **Keadilan organisasi:** Keadilan organisasi memainkan peran penting dalam menciptakan

komitmen organisasional. Jika karyawan merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan adil, maka mereka cenderung lebih komitmen terhadap organisasi tersebut. Dukungan organisasi: Dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan dapat mempengaruhi komitmen organisasional. Jika organisasi memberikan dukungan yang memadai, seperti pelatihan dan pengembangan karir, maka karyawan cenderung lebih komitmen. Identifikasi dengan organisasi: Jika karyawan merasa bahwa organisasi mewakili nilai-nilai dan tujuan mereka, maka mereka cenderung lebih identifikasi dengan organisasi dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadapnya (Brown, O., Paz-Aparicio, C. and Revilla, 2019; Sa'adah & Rijanti, 2022; Yasin et al., 2023)

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Tujuan	Metode	Hasil
1	Weng, Q., Latif, K., Khan, A. K., Tariq, H., Butt, H. P., Obaid, A., & Sarwar, N. (2020). Loaded with knowledge, yet green with envy: leader-member exchange comparison and coworkers-directed knowledge hiding behavior. <i>Journal of Knowledge Management</i> , 24(7), 1653-1680.	<i>Leader-member exchange social comparison, Feelings of envy, Knowledge hiding, Goal interdependence</i>	Studi ini mengintegrasikan literatur pertukaran pemimpin-anggota dengan teori perbandingan sosial untuk berhipotesis bahwa LMXSC ke atas individu berkorelasi positif	Dua studi independen dilakukan untuk menguji hubungan yang dihipotesiskan, mengumpulkan data multi-gelombang dari universitas sektor publik besar di Cina (N=1.131).	Para penulis menemukan dukungan di kedua studi untuk gagasan bahwa LMXSC adalah kemungkinan prediktor antar pribadi dari perilaku menyembunyikan pengetahuan yang diarahkan oleh rekan kerja. Lebih khusus lagi, ditemukan bahwa perasaan iri terjadi dari LMXSC, menghasilkan perilaku menyembunyikan pengetahuan yang diarahkan pada rekan kerja.
2	Liao, S. S., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Chen, L. W.	<i>Psychological capital, Job satisfaction,</i>	Tujuan dari makalah ini adalah untuk menyelidiki	Sebanyak 319 kuesioner valid	LMX yang baik meningkatkan modal

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Tujuan	Metode	Hasil
	(2017). LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. <i>Leadership & Organization Development Journal</i> , 38(3), 433-449.	<i>Life satisfaction, Leader-member exchange</i>	hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota (LMX), kepuasan kerja (JS), kepuasan hidup (LS), dan modal psikologis (PC) untuk manajemen hubungan karyawan.	diterima dari karyawan industri manufaktur keuangan dan elektronik di Taiwan, kemudian dianalisis menggunakan model persamaan penataan dengan SPSS 12.0 dan LISREL 8.8.	psikologis. Modal psikologis meningkatkan JS dan LS, dan modal psikologis berfungsi sebagai mediator penuh untuk JS dan LS. Efek moderasi dari karakteristik industri ditemukan antara LMX dan LS dan antara modal psikologis dan LS.
3	Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The role of knowledge sharing, leader-member exchange (LMX) on organizational	<i>Knowledge Sharing, Leader-Member Exchange (LMX), Organizational Citizenship Behavior, Employee</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap perilaku	Populasi penelitian ini adalah pegawai Puskesmas Pati 1, Pati 2 dan Trangkil sebanyak 165 orang. Jumlah	Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap
	citizenship behavior and employee performance: an empirical study on public health center of pati	<i>Performance</i>	anggota organisasi, menganalisis pengaruh <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	sampel untuk penelitian ini adalah 98 responden. Dalam penelitian	komitmen organisasional, <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Tujuan	Metode	Hasil
	1, pati 2 and trangkil in central java. International Journal of Social and Management Studies, 3(1), 112-131.		terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random side.	komitmen organisasional, <i>leader member</i> komitmen organisasional memediasi hubungan antara <i>leader member exchange</i> dengan kinerja.
4	Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. Management Decision, (ahead-of-print).	<i>Inclusive leadership, Follower–leader goal congruence, Organizational commitment, Turnover intention</i>	Menggunakan lensa ganda pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan teori pertukaran sosial (SET), penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan model konseptual yang mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan niat berpindah yang dimediasi oleh keselarasan tujuan	Data dikumpulkan melalui kuesioner survei dari sampel 322 karyawan garis depan yang bekerja di berbagai bank di Pakistan. Teknik pemodelan persamaan struktural (SEM) digunakan untuk pengujian hipotesis.	Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif pada keselarasan tujuan pengikut-pemimpin yang pada gilirannya memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasional. Selanjutnya, komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover</i>

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Tujuan	Metode	Hasil
			pengikut-pemimpin dan komitmen organisasional.		<i>intention</i> . Selain itu, hasil memberikan dukungan untuk efek mediasi pada hubungan antara kepemimpinan inklusif dan komitmen organisasional, dan efek mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan antara keselarasan tujuan pengikut-pemimpin dan niat berhenti kerja.

2.3 Orisinalitas Penelitian

Studi ini memiliki orisinalitas yang signifikan dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, karena pertama, studi ini mencoba untuk menguji secara eksplisit pengaruh langsung dan tidak langsung LMX terhadap niat untuk berhenti bekerja. Kedua, studi ini juga berusaha menguji secara lebih rinci pengaruh mediasi dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional dalam hubungan antara LMX dan niat berhenti bekerja. Dengan demikian, studi ini berharap dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi niat berhenti bekerja dan implikasi praktisnya bagi pengelolaan sumber daya manusia di tempat kerja.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan tentang apa yang kita amati dalam upaya untuk memahaminya (Nasution, 2000). Adapun hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

2.4.1 Pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja

Hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Rana *et al.* (2011), terdapat empat aspek yang mendasari kepuasan kerja yaitu potensi perilaku, harapan, unsur penguat dan suasana psikologis. Pertukaran pemimpin-anggota atau disebut Leader Member Exchange (LMX) adalah sistem dari sejumlah komponen dan hubungan di antara komponen-komponen tersebut yang melibatkan kedekatan pemimpin dengan anggota atau dyadic (Ghulam *et al.*, (2018) dan Muhammed (2017). Penelitian lain yang dilakukan oleh Chieh-Peng dan Hua (2004) mengungkapkan bahwa *Leader-Member Exchange* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Chieh-Peng dan Hua ini juga diberikan pada penelitian yang dilakukan oleh Mohammed (2017).

LMX melibatkan pertukaran sumber daya, dukungan, dan pengakuan antara pemimpin dan anggota tim, yang pada gilirannya dapat memperkuat ikatan interpersonal dan meningkatkan kepuasan kerja. Melalui LMX, pemimpin dan anggota tim dapat saling bertukar sumber daya yang berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama. Pertukaran ini menciptakan rasa saling ketergantungan dan kepercayaan. Pemimpin yang menerapkan LMX cenderung memberikan dukungan dan pengakuan kepada anggota tim yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Adanya hubungan yang kuat melalui LMX, anggota tim merasa dihargai, didukung, dan memiliki peran yang lebih terlibat dalam tugas-tugas kerja. Hal ini menciptakan lingkungan yang mendukung, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja mereka. Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja SPG/SPB di Kota Bandar Lampung.

2.4.2 Pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen organisasional

Leader member exchange (LMX) adalah hubungan yang berkualitas antara pemimpin dan anggota tim yang didasarkan pada kepercayaan, saling pengertian, dan dukungan. Hubungan LMX yang baik akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasional anggota tim, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk memahami peran LMX dalam membangun komitmen organisasional.

Penelitian terdahulu mengenai hubungan antara LMX dan komitmen organisasional mendukung bahwasanya terdapat pengaruh antara LMX dan komitmen organisasional. Penelitian oleh Yang et al. (2020) menemukan bahwa LMX memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Artinya, hubungan LMX yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja anggota tim, yang pada gilirannya akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasional mereka. Penelitian oleh Farooq et al. (2019) menemukan bahwa LMX memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa LMX yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan secara bersamaan. Penelitian oleh Çolak et al. (2019) menemukan bahwa LMX memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja dan kepercayaan pada pemimpin. Artinya, hubungan LMX yang baik akan meningkatkan kepercayaan pada pemimpin dan kepuasan kerja anggota tim, yang pada gilirannya akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasional mereka.

H₂ : *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional SPG/SPB di Kota Bandar Lampung.

2.4.3 Pengaruh *leader member exchange* terhadap niat berhenti bekerja

Leader-Member Exchange berfokus pada hubungan *dyadic* (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Cheh-peng dan Hua, 2004). Mujahid dan Mukhaer (2015) menjelaskan bahwa minat berhenti kerja atau *intention to quit* merupakan berhentinya karyawan dari suatu

perusahaan atau organisasi dan pindah kerja di perusahaan atau organisasi lain atas keinginannya sendiri.

Penelitian Cheh-peng dan Hua (2004) dan Mujahid dan Mukhaer (2015) juga dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Mahmud *et al.* (2015), Luke *et al.* (2018), dan Muhammed (2017) dimana *Leader-Member Exchange* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap minat untuk berhenti bekerja. Sehingga hipotesis ke tiga pada penelitian ini adalah:

H₃ : *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to quit*.

2.4.4 Pengaruh leader member exchange terhadap niat berhenti bekerja dengan mediasi kepuasan kerja

Heywood *et al.* (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan gambaran keyakinan individu mengenai sumber penentu perilakunya. Semakin baiknya kepuasan kerja yang dirasakan akan menekan minat berhenti kerja yang dimiliki karyawan. *Intention to quit* yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang karyawan untuk berhenti dari perusahaan tempat mereka bekerja sebelumnya (Nyoman dan Wayan, 2015). Lemahnya *Leader-Member Exchange* berpengaruh pada kepuasan kerja yang mengakibatkan adanya minat untuk berhenti bekerja (Luke *et al.* (2018), dan Muhammed (2017)).

Kepuasan kerja menjadi penghubung esensial antara kualitas hubungan *Leader-Member Exchange* dan niat berhenti bekerja. Ketika LMX tinggi, hubungan yang positif antara pemimpin dan anggota tim menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dengan adanya dukungan, pengakuan, dan pertukaran positif. Semua elemen ini berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja anggota tim. Pada tingkat yang lebih mikro, LMX yang positif memunculkan rasa percaya dan keterlibatan yang lebih tinggi di antara anggota tim. Pemimpin yang memberikan dukungan dan membangun hubungan yang positif dengan anggota timnya menciptakan lingkungan yang menyenangkan untuk bekerja. Ketika anggota tim merasa dihargai dan didukung, hal ini secara langsung menciptakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja tidak hanya menjadi hasil dari LMX yang tinggi, tetapi juga dapat berperan sebagai pelindung atau buffer terhadap

dampak negatif LMX yang rendah terhadap niat berhenti bekerja. Dalam situasi di mana hubungan pemimpin-anggota tim kurang positif, tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mengkompensasi beberapa dampak negatif tersebut. Anggota tim yang merasa puas dengan pekerjaan mereka mungkin lebih mampu mengatasi tantangan dan stres yang terkait dengan LMX yang kurang baik.

H₄ : Kepuasan kerja memediasi pengaruh *Leader member exchange* terhadap intention to quit SPG/SPB di Kota Bandar Lampung.

2.4.5 Pengaruh leader member exchange terhadap niat berhenti bekerja dengan mediasi komitmen organisasional

Terdapat beberapa alasan mengapa LMX dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dan tetap berkomitmen pada organisasinya, LMX mendorong kontrak psikologis positif antara pemimpin dan pengikutnya (C. H. Lee & Bruvold, 2003). Kontrak psikologis positif dapat didefinisikan sebagai serangkaian kewajiban timbal balik yang melibatkan harapan bersama, dan meningkatkan identifikasi organisasi karyawan (Robert & Vandenberghe, 2021). Selain itu, kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikutnya juga dapat memiliki hubungan positif dengan kinerja yang sesuai (Lin & Ma, 2004b), dan peran pengikut yang mencerminkan komitmen yang tulus akan menghasilkan umpan balik yang lebih positif (Sa'adah & Rijanti, 2022).

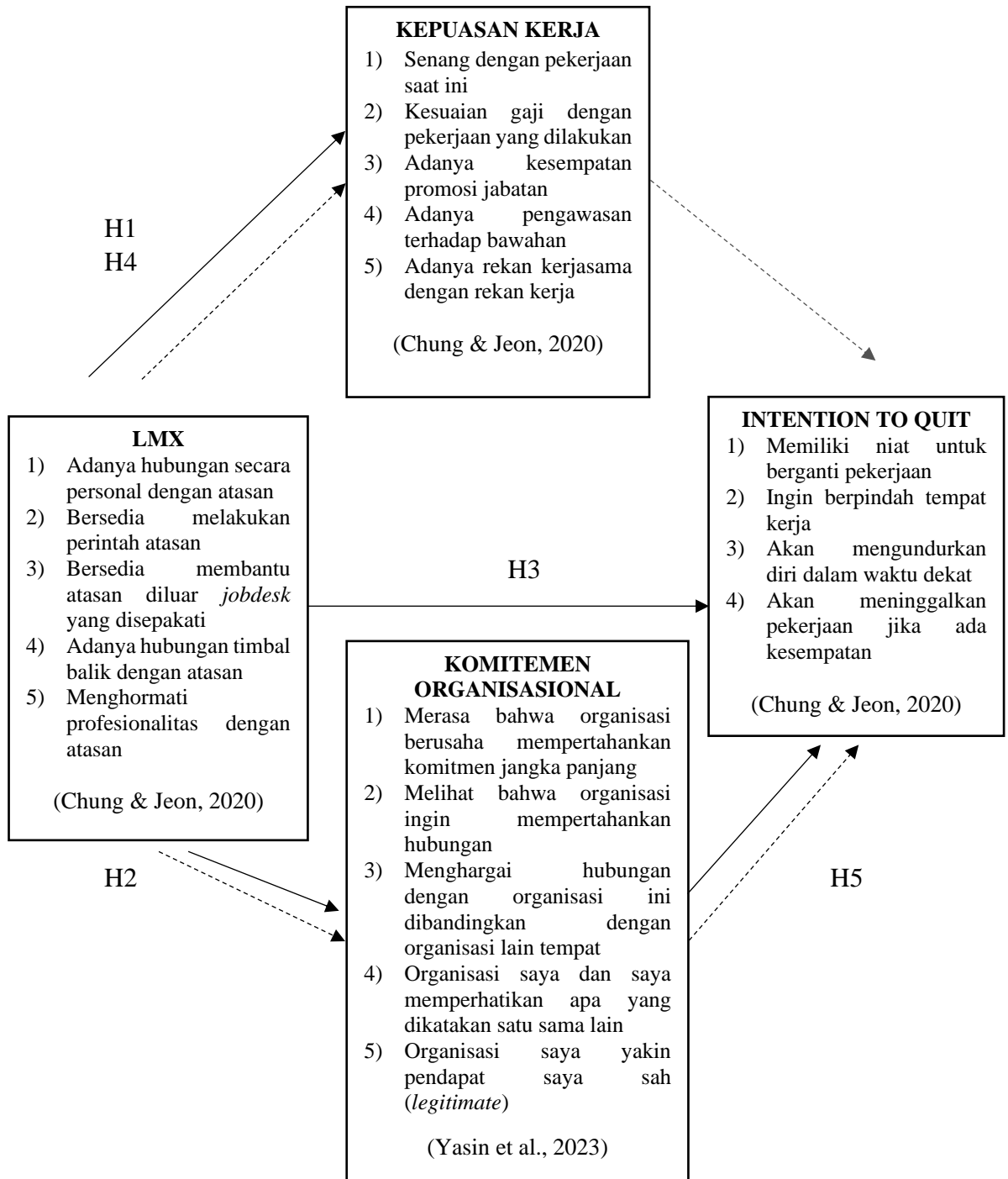
(Robert & Vandenberghe, 2021; Sa'adah & Rijanti, 2022) berpendapat tingginya tingkat dukungan manajemen dan pimpinan yang dirasakan karyawan jelas menciptakan kewajiban untuk menunjukkan sportivitas, ketekunan, dan kemauan yang mewakili loyalitas mereka. Silva et al., (2019) mengatakan bahwa komitmen karyawan meningkat ketika mereka merasa mendapat lebih banyak kepercayaan, rasa hormat dan perhatian dari pimpinan. Jika hubungan pemimpin-karyawan positif maka akan membawa mereka pada pekerjaan yang positif, dan akan mempengaruhi emosi mereka dalam bentuk komitmen, karena pemimpin merupakan representasi penting dari organisasi.

Komitmen organisasional yang tinggi, yang diperoleh melalui hubungan yang baik dengan pemimpin, memiliki potensi besar untuk mengurangi niat anggota tim untuk berhenti bekerja. Individu yang merasa terikat secara emosional

dan kognitif terhadap organisasi cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Mereka merasa bahwa perpisahan dengan organisasi akan melibatkan kehilangan tidak hanya pekerjaan, tetapi juga hubungan yang telah dibangun dengan rekan kerja dan pemimpin. Oleh karena itu, komitmen organisasional yang tinggi dapat berfungsi sebagai faktor stabilisasi yang meredam niat berhenti bekerja.

H₅ : Komitmen organisasional memediasi pengaruh *Leader member exchange* terhadap niat berhenti bekerja SPG/SPB di Kota Bandar Lampung.

Kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan adopsi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (S. S. Liao et al., 2017; Treglown et al., 2018; Yasin et al., 2023). Untuk memudahkan pembaca memahami jalan pemikiran dalam penelitian ini maka kerangka penelitian ini adalah:



Gambar 3. Kerangka Penelitian.

Sumber: (S. S. Liao et al., 2017; Treglown et al., 2018; Yasin et al., 2023)

III.METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif. Dimana data yang diperoleh berupa angka-angka yang kemudian diolah dan dianalisis untuk mendapat gambaran dan hubungan antara variabel-variabel yang yang dipergunakan dalam penelitian ini (Creswell, 2018). Penelitian ini disebut juga sebagai penelitian deskriptif karena mencoba untuk memberikan gambaran yang detail mengenai karakteristik dari responden yang dipergunakan dalam penelitian ini (Khotari, 2014).

3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan jumlah keseluruhan obyek yang akan diteliti karakteristiknya dalam penelitian (Khotari, 2014). Populasi dalam penelitian ini adalah SPB/SPG Ritel di Mall Kota Bandar Lampung.

3.2.2 Sampel

Menurut Babbie (2014) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus dari (Hair et al., 2010) yaitu 5-10 dikali jumlah parameter yang di estimasi. Jadi dengan indikator pada penelitian ini sebanyak $20 \times 10 = 200$ sampel.

3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Untuk menentukan sampel yang digunakan dalam penelitian ini digunakan teknik sampling yang pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu, *probability sampling* dan *nonprobability sampling* (Creswell, 2016).

Teknik sampel yang digunakan oleh penulis adalah teknik *nonprobability sampling*. Definisi *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Creswell, 2016). Teknik *nonprobability sampling* yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu, *purposive sampling*. Menurut Davidson dan James (2014), pengertian *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

Alasan peneliti memilih sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, karena tidak semua sampel memiliki kriteria sesuai dengan yang peneliti tentukan. Adapaun kriteria-kriteria yang dijadikan sebagai sampel penelitian adalah sebagai berikut:

1. SPG/ SPB yang bekerja di Mall Kota Bandar Lampung.
2. Memiliki masa kerja minimal 2 tahun

Peneliti memilih kriteria dengan masa kerja minimal 2 tahun dikarenakan SPG/ SPB tersebut dianggap telah mengenal perusahaan dengan baik.

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.3.1 Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Arikunto (2014) adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati. Dalam penelitian ini definisi operasional diuraikan sebagai berikut:

Tabel 2. Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
1	<i>Leader-Member Exchange</i>	Teori pertukaran pemimpin-anggota (<i>Leader-Member Exchange</i>) menjelaskan proses pembuatan peran antara pemimpin dan bawahan serta hubungan pertukaran yang berkembang dari waktu ke waktu (Ghulam et al., 2015).	<p>Atasan memiliki hubungan yang erat dengan saya</p> <p>Saya bersedia mengikuti perintah yang diberikan atasan</p> <p>Saya tidak keberatan membantu atasan lebih dari yang seharusnya saya kerjakan dan begitu juga atasan saya</p> <p>Saya bersedia menerapkan upaya ekstra untuk pemimpin, di luar yang biasanya diperlukan, untuk memajukan kepentingan tim</p> <p>Saya menghormati profesionalitas yang ditunjukkan oleh atasan saya</p>	(Chung & Jeon, 2020)
2	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja merupakan gambaran keyakinan individu mengenai sumber penentu perilakunya (Ghulam, 2017).	<p>Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan sebagai SPG/SPB</p> <p>Gaji atau upah yang saya terima saat ini sesuai dengan yang saya kerjakan</p> <p>Adanya kesempatan bagi saya untuk promosi</p>	(Chung & Jeon, 2020)

Tabel 2. Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
			<p>Adanya pengawasan yang baik dari atasan kepada saya</p> <p>Saya memiliki rekan kerja yang saling mendukung</p>	
3	Komitmen organisasional	<p>Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Komitmen pegawai pada organisasi merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan pegawai dalam bertahan dan melaksanakan tugas</p>	<p>Senang menghabiskan sisa karir di tempat bekerja saat ini</p> <p>Merasa seolah-olah masalah di tempat kerja adalah masalah sendiri</p> <p>Merasa bahwa memiliki terlalu sedikit pilihan untuk mempertimbangkan meninggalkan pekerjaan saat ini</p> <p>Tidak merasa "terikat secara emosional" dengan pekerjaan saat ini</p> <p>Tidak merasa seperti "bagian dari keluarga" di pekerjaan saat ini</p> <p>Saya berutang banyak kepada</p>	(Yasin et al., 2023)

Tabel 2. Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
		dan kewajibannya pada organisasi.	perusahaan tempat saya bekerja saat ini	
4	<i>Intention to Quit</i>	Luke <i>et al.</i> (2015) mendefinisikan <i>intention to quit</i> sebagai suatu keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan lain.	<p>Sering memikirkan untuk meninggalkan pekerjaan.</p> <p>Secara berkala memikirkan untuk meninggalkan perusahaan.</p> <p>Kemungkinan besar akan secara aktif berhenti dari pekerjaan saat ini</p> <p>Kemungkinan akan mencari pekerjaan baru selanjutnya.</p>	(Chung & Jeon, 2020)

3.3.2 Pengukuran Variabel

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert* 1 sampai dengan 5. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social (Davidson dan James, 2014). Kriteria pemberian skor untuk alternatif jawaban untuk setiap item sebagai berikut:

- skor 5 = Sangat Setuju (SS)
- skor 4 = Setuju (S)
- skor 3 = Netral (N)
- skor 2 = Tidak Setuju (TS)
- skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

3.4 Data dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berupa data primer, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumbernya, melalui kuesioner. Disebut juga sebagai data primer karena data yang diperoleh dikumpulkan pada saat penelitian berlangsung.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh langsung dari para responden yaitu pegawai SPG/ SPB Ritel di Mall Kota Bandar Lampung. Untuk mendapatkan data primer, digunakan metode penelitian survey, dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan atau kuesioner.

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Uji Instrumen

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan penyebaran kuesioner berupa sejumlah pertanyaan berstruktur yang harus dijawab oleh responden. Dalam kuesioner tersebut terdapat beberapa pertanyaan yang menyangkut tentang identitas responden seperti: Nama, umur, Jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Selain itu terdapat pula pertanyaan khusus yang berkaitan dengan topik penelitian.

Pengujian instrumen dalam penelitian ini meliputi uji validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas

Untuk menguji validitas instrumen dalam penelitian, maka digunakan corrected item total correlation dengan bantuan computer SPSS 26 for windows. Uji validitas adalah pengujian yang dilakukan guna untuk mengetahui seberapa cermat suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur. Pengambilan keputusan pada uji validitas ini yaitu menggunakan batasan r tabel dengan signifikansi 0,05. Apabila nilai korelasi diatas 0,30 maka sampel dalam penelitian dianggap sudah mencukupi dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas terhadap item-item pertanyaan dan kuesioner digunakan untuk mengukur kehandalan atau konsistensi dan instrumen penelitian. Kriteria pengujian reliabilitas yaitu jika nilai $\alpha > 0,60$, berarti pernyataan reliabel, dan sebaliknya jika nilai $\alpha \leq 0,60$, berarti pernyataan tidak reliabel. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil uji validitas pada variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Suatu model dikatakan baik untuk alat prediksi apabila mempunyai sifat-sifat tidak bias linier terhadap suatu penaksir. Disamping itu suatu model dikatakan cukup baik dan dapat digunakan untuk memprediksi apabila sudah lolos dari serangkaian uji asumsi klasik yang melandasinya. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari:

1) Uji Multikolinearitas

Multikolinieritas merupakan suatu kuadran dimana satu atau lebih variabel depende dapat menyatakan sebagai kombinasi linier dari variabel independen lainnya. Dan bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai tolerance < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10 dan hasil perhitungan VIF tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

2) Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh terdistribusi normal atau tidak. Apabila data terdistribusi normal maka menggunakan statistik parametrik uji normalitas *Shapiro Wilk*, sedangkan jika data terdistribusi tidak normal maka menggunakan statistik non parametrik *Kolmogrof-Smirnov* (K-S). Data yang terdistribusi normal dapat memperkecil kemungkinan terjadinya bias. dapat dilihat bahwa nilai *Asymp*

Sig. untuk semua variabel berada di atas 0.05, yang artinya semua data pada masing-masing variabel terdistribusi normal.

3) Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan Uji *Glejser*. Secara manual uji ini dilakukan dengan melakukan regresi kuadrat (Ut^2) dengan variabel bebas kuadrat dan perkalian variabel bebas. Nilai R^2 yang didapat digunakan untuk menghitung X^2 , dimana $X^2 = n \cdot R^2$. Dimana pengujiannya adalah jika $X^2\text{-hitung} < X^2\text{-tabel}$, atau bisa dilihat dari nilai *probability Obs*R-Squared* lebih besar dari taraf nyata 5%, maka hipotesis alternatif adanya heteroskedastisitas dalam model ditolak.

3.6.3 Analisis Data (*Structural Equation Modelling-AMOS*)

Structural Equation Modelling (SEM) AMOS adalah teknik analisis data multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel. SEM memungkinkan untuk memodelkan hubungan yang kompleks antarvariabel dan memperhitungkan efek langsung maupun tidak langsung. SEM merupakan teknik analisis data yang kompleks dan memerlukan keahlian statistik yang memadai. Namun, teknik ini sangat berguna dalam menguji hubungan antarvariabel yang kompleks dan memperhitungkan efek langsung dan tidak langsung, untuk itu pada penelitian ini digunakan alat analisis AMOS sebagai alat bantu perhitungan.

Pada model perhitungan SEM, terdapat dua jenis model yaitu:

1. Model Struktural

Model struktural merupakan seperangkat hubungan antar variabel laten dan hubungan ini dapat dianggap linear, meskipun pengembangan lebih lanjut memungkinkan memasukkan persamaan non-linear. Dalam bentuk grafis, garis dengan satu kepala anak panah menggambarkan hubungan regresi dalam karakter Greek ditulis “gamma” untuk regresi variabel eksogen ke variabel endogen dan dalam karakter Greek ditulis “beta” untuk regresi satu variabel endogen ke variabel endogen lainnya, sedangkan garis dengan dua kepala anak panah menggambarkan hubungan korelasi atau kovarian yang

dalam karakter Greek ditulis “phi” untuk korelasi antar variabel eksogen. Pada model ini menghasilkan validitas prediktif (*predictive validity*).

2. Model Pengukuran

Model pengukuran merupakan bagian dari suatu model SEM yang biasanya dihubungkan dengan variabel-variabel laten dan indikator-indikatornya. Hubungan dalam model ini dilakukan lewat model analisis faktor konfirmatori atau *confirmatory factor analysis* (CFA) dimana terdapat kovarian yang tidak terukur antara masing-masing pasangan variabel-variabel yang memungkinkan. Model pengukuran ini dievaluasi sebagaimana model SEM lainnya dengan menggunakan pengukuran uji keselarasan. Proses analisis ini hanya dapat dilanjutkan jika model pengukuran valid. Pada model ini menghasilkan validitas konvergen (*convergent validity*).

3.6.4 Tahapan dan Prosedur SEM

Menurut (Hair et al., 2010) secara umum prosedur SEM mengandung tahap-tahap sebagai berikut

1. Spesifikasi model (*model specification*)

Tahap ini berkaitan dengan pembentukan model awal persamaan struktural. Model awal ini diformulasikan suatu teori atau penelitian sebelumnya.

2. Identifikasi (*identification*)

Tahap ini berkaitan dengan pengkajian tentang kemungkinan diperolehnya nilai yang unik untuk setiap parameter yang ada di dalam model dan kemungkinan persamaan simultan tidak ada solusinya.

3. Estimasi (*estimation*)

Tahap ini berkaitan dengan estimasi terhadap model untuk menghasilkan nilai-nilai parameter menggunakan salah satu metode estimasi yang tersedia. Pemilihan metode estimasi yang digunakan seringkali ditentukan berdasarkan karakteristik dari variabel-variabel yang dianalisis.

4. Uji kecocokan (*testing fit*)

Tahap ini berkaitan dengan pengujian kecocokan antara model dengan data. Beberapa kriteria ukuran kecocokan atau *Goodness of Fit* (GOF) dapat digunakan untuk melaksanakan langkah ini.

5. Respesifikasi (*Respecification*)

Tahap ini dapat juga disebut modifikasi yang berkaitan dengan respesifikasi model berdasarkan hasil uji kecocokan pada tahap sebelumnya.

3.6.5 Spesifikasi Model

Tahap spesifikasi model merupakan pembentukan hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten lainnya dan juga hubungan antara variabel laten dengan variabel manifest didasarkan pada teori yang berlaku. Melalui langkah-langkah berikut dapat diperoleh model yang diinginkan, yaitu:

1. Spesifikasi model pengukuran
 - Mendefinisikan variabel-variabel laten yang ada di dalam penelitian
 - Mendefinisikan variabel-variabel yang teramati
 - Mendefinisikan hubungan di antara variabel laten dengan variabel yang teramati
2. Spesifikasi model struktural mendefinisikan hubungan kausal di antara variabel-variabel laten tersebut.
3. Menggambarkan diagram jalur dengan hybrid model yang merupakan kombinasi dari model pengukuran dan model struktural, jika diperlukan (bersifat opsional).

3.6.6 Identifikasi Model

Identifikasi Model secara garis besar ada 3 kategori dalam persamaan secara simultan, yaitu:

1. *Under-identified* model adalah model dengan jumlah parameter yang diestimasi lebih besar dari jumlah data yang diketahui (data tersebut merupakan varians dan kovarians dari variabel-variabel yang teramati).
2. *Just-identified* model adalah model dengan jumlah parameter yang diestimasi sama dengan jumlah data yang diketahui.

3. *Over-identified* model adalah model dengan jumlah parameter yang diestimasi lebih kecil dari jumlah data yang diketahui.

Besarnya *degree of freedom* (df) pada SEM adalah besarnya jumlah data yang diketahui dikurangi jumlah parameter yang diestimasi yang nilainya kurang dari nol ($df = (\text{jumlah data yang diketahui} - \text{jumlah parameter yang diestimasi}) < 0$). Cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi:

1. Adanya nilai standart error yang besar untuk 1 atau lebih koefisien;
2. Ketidakmampuan program untuk invert information matrix;
3. Nilai estimasi yang tidak mungkin error variance yang negatif; dan
4. Adanya nilai korelasi yang tinggi ($> 0,90$) antar koefisien estimasi.

Jika diketahui ada problem identifikasi maka ada tiga hal yang harus dilihat

1. Besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relatif terhadap jumlah kovarian atau korelasi, yang diindikasikan dengan nilai degree of freedom yang kecil;
2. Digunakannya pengaruh timbal balik atau respirokal antar konstruk (model non recursive); atau
3. Kegagalan dalam menetapkan nilai tetap (fix) pada skala konstruk

3.6.7 Estimasi Model

Tahap selanjutnya setelah melakukan identifikasi adalah estimasi yang bertujuan untuk menentukan nilai estimasi setiap parameter model yang membentuk matriks $\Sigma(\theta)$ sehingga nilai parameter tersebut sedekat mungkin dengan nilai yang ada di dalam matriks S (matriks kovarians dari variabel yang teramati/sampel). Σ diestimasi oleh matriks kovarian sampel, dilambangkan dengan S, yaitu matriks estimator yang konsisten dan tak bias dari Σ , sehingga tujuan dari estimasi model adalah untuk meminimalkan perbedaan antara matriks hipotesis dan matriks kovarian sampel dalam sebuah fungsi pencocokan yang dinyatakan dalam $F(S, \Sigma(\theta))$.

3.6.8 Uji Kecocokan Model

Uji Kecocokan Model adalah langkah selanjutnya setelah melakukan metode estimasi terhadap model. Uji kecocokan model dilakukan untuk menguji apakah model yang dihipotesiskan merupakan model yang baik untuk merepresentasikan hasil penelitian. Menurut Hair et al. (2010), evaluasi terhadap tingkat kecocokan data dengan model dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu:

1. Kecocokan Keseluruhan Model (*Overall Model Fit*);

Tahap ini merupakan tahap pertama yang dilakukan untuk mengevaluasi secara umum derajat kecocokan antara data dengan model.

1) Ukuran kecocokan absolut

a. Chi-Square dan Probabilitas

Chi-square merupakan statistik pertama dan satu-satunya uji statistik dalam GOF. Chi-square digunakan untuk menguji seberapa dekat kecocokan antara matrik kovarian sampel S dengan matrik kovarian model $\Sigma(\theta)$. Uji statistik χ^2 adalah $\chi^2 = (n - 1)F(S, \Sigma(\theta))$ yang merupakan sebuah distribusi Chi-Square dengan degree of freedom (df) sebesar $c - p$ dimana $c = (nx + ny)(nx + ny + 1)/2$ adalah adalah banyaknya matrik varian-kovarian non-redundan dari variabel teramati. Dengan nx adalah banyaknya variabel teramati x , ny adalah banyaknya variabel teramati y sedangkan p adalah parameter yang diestimasi dan n adalah ukuran sampel. P adalah probabilitas untuk memperoleh penyimpangan besar sehingga nilai chi-square yang signifikan ($\leq 0,05$) menunjukkan bahwa data empiris yang diperoleh memiliki perbedaan dengan teori yang telah dibangun. Sedangkan nilai probabilitas tidak signifikan adalah yang diharapkan untuk menunjukkan data empiris sesuai dengan model. Oleh karena itu diperoleh kesimpulan hipotesis diterima jika nilai p yang diharapkan lebih besar daripada 0,05.

b. *Non-Centrality Parameter* (NCP)

NCP merupakan ukuran perbedaan antara Σ dengan $\Sigma(\theta)$ yang dapat dihitung dengan rumus $NCP = \chi^2 - df$.

Dimana df adalah degree of freedom. NCP juga merupakan ukuran badness of fit dimana semakin besar perbedaan antara \sum dengan $\sum(\theta)$ semakin besar nilai NCP

c. *Scaled NCP (SNCP)*

SNCP merupakan pengembangan dari NCP dengan memperhitungkan ukuran sampel seperti di bawah ini $SNCP = (\chi^2 - df)/n$(Rumus 3.4) dimana n adalah ukuran sampel.

d. *Goodness of Fit Indeks (GFI)*

GFI dapat diklasifikasikan sebagai ukuran kecocokan absolut karena pada dasarnya GFI membandingkan model yang dihipotesiskan dengan tidak ada model sama sekali ($\Sigma(0)$). Rumus dari GFI adalah sebagai berikut

$$GFI = 1 - F/F_0$$

Dimana : F = nilai minimum dari F untuk model yang dihipotesiskan F_0 = nilai minimum dari F , ketika tidak ada model yang dihipotesiskan Nilai GFI berkisar antara 0 (poor fit) sampai 1 (perfect fit) dan nilai $GFI \geq 0.90$ merupakan good fit (kecocokan yang baik) sedangkan $0,80 \leq GFI < 0.90$ sering disebut marginal fit.

e. *Root Mean Square Residual (RMSR)*

RMSR mewakili nilai rerata residual yang diperoleh dari mencocokkan matrik varian-kovarian dari model yang dihipotesiskan dengan matrik varian-kovarian dari data sampel. Standardized RMSR mewakili nilai rerata seluruh standardized residuals dan mempunyai rentang dari 0 ke 1. Model yang mempunyai kecocokan baik (good fit) akan mempunyai nilai Standardized RMSR lebih kecil dari 0,05.

f. *Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)*

RMSEA merupakan salah satu indeks yang informatif dalam SEM. Menurut Byrne (1998) sebagaimana dikutip oleh Hooper et.al (2008), RMSEA memberitahu kita seberapa baik model, dengan tidak diketahui, tetapi secara optimal estimasi parameter yang dipilih akan sesuai dengan populasi matriks kovarians. Rumus perhitungan RMSEA adalah sebagai berikut

$$RMSEA = \sqrt{F_0/df}$$

Nilai RMSEA $\leq 0,05$ menandakan close fit sedangkan $0,05 < \text{RMSEA} \leq 0,08$ menunjukkan good fit. Nilai RMSEA $\leq 0,05$ mengindikasikan model fit.

g. Expected Cross Validation Indeks (ECVI)

ECVI digunakan untuk perbandingan model dan semakin kecil nilai ECVI sebuah model semakin baik tingkat kecocokannya. Rumus perhitungan ECVI adalah sebagai berikut

$$\text{ECVI} = F + 2q n^{-1}$$

Dimana : n = ukuran sampel dan q = jumlah parameter yang diestimasi

2) Ukuran Kecocokan Incremental

a. *Adjusted Goodness of Fit Indeks* (AGFI)

AGFI merupakan perluasan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio antara degree of freedom dari null/independence/baseline model dengan degree of freedom dari model yang dihipotesiskan atau diestimasi. Rumus perhitungan AGFI adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned} \text{AGFI} &= 1 - \frac{df_0}{df_n} (1 - \text{GFI}) \\ &= 1 - p \frac{df_n}{df_n} (1 - \text{GFI}) \end{aligned}$$

Dimana :

df_0 = degree of freedom dari tidak ada model

P = jumlah varian dan kovarian dari variabel teramati

df_n = degree of freedom dari model yang dihipotesiskan

Nilai AGFI berkisar antara 0 sampai 1 dan nilai AGFI $\geq 0,90$ menunjukkan good fit sedangkan $0,80 \leq \text{GFI} < 0,90$ disebut sebagai marginal fit.

b. *Tucker Lewis Index* (TLI)

TLI digunakan sebagai sarana untuk mengevaluasi analisis faktor yang kemudian diperluas untuk SEM. TLI juga dikenal sebagai NNFI. Rumus perhitungannya adalah

$$\text{TLI} = (\chi^2 / df_i) - (\chi^2 / df_h) / (\chi^2 / df_i) - 1$$

Dimana :

χ^2 = chi-square dari null/independence model

χ^2_h = chi-square dari model yang dihipotesiskan

df_i = degree of freedom dari null model

dfh = degree of freedom dari model yang dihipotesiskan

Nilai TLI berkisar antara 0 sampai 1 dengan nilai $TLI \geq 0,90$ menunjukkan good fit sedangkan $0,80 \leq TLI < 0,90$ disebut sebagai marginal fit.

c. *Normed Fit Indeks* (NFI)

NFI mempunyai nilai berkisar antara 0 sampai 1 dengan nilai $NFI \geq 0,90$ menunjukkan good fit sedangkan $0,80 \leq NFI < 0,90$ adalah marginal fit.

Untuk memperoleh nilai NFI dapat digunakan rumus di bawah ini $NFI = (\chi^2_{obs} - \chi^2_{min}) / \chi^2_{min}$

d. *Relative Fit Indeks* (RFI)

Rumus perhitungan RFI adalah sebagai berikut

$$RFI = 1 - fh/dfh \quad fi/dfi$$

Dimana :

fh = nilai minimum F dari model yang dihipotesiskan.

fi = nilai minimum F dari model null/independence.

RFI mempunyai nilai berkisar antara 0 sampai 1 dengan nilai $RFI \geq 0,90$ menunjukkan good fit sedangkan $0,80 \leq RFI < 0,90$ adalah marginal fit.

e. *Incremental Fit Indeks* (IFI)

Rumus perhitungan IFI adalah sebagai berikut

$$IFI = nFi - nFh \quad nFi - dFh$$

Nilai IFI berkisar antara 0 sampai 1. Nilai $IFI \geq 0,90$ menunjukkan good fit sedangkan $0,80 \leq IFI < 0,90$ adalah marginal fit.

f. *Comparative Fit Indeks* (CFI)

Nilai CFI berkisar antara 0 sampai 1. Nilai $CFI \geq 0,90$ menunjukkan good fit sedangkan $0,80 \leq CFI < 0,90$ adalah marginal fit. Nilai CFI dapat dihitung

dengan rumus $CFI = 1 - l1/l2$

Dimana

$$l1 = \max (lh, 0)$$

$$l2 = \max (lh, li, 0)$$

$$lh = [(n - 1)Fh - dfh]$$

$$li = [(n - 1)Fi - df_1]$$

3) Ukuran Kecocokan Parsimoni

a. *Parcimonious Normed Fit Indeks* (PNFI)

PNFI digunakan untuk membandingkan model-model alternatif dan tidak ada rekomendasi tingkat kecocokan yang dapat diterima. Nilai PNFI yang lebih tinggi yang lebih baik. Rumus PNFI adalah sebagai berikut

$$PNFI = \frac{dfh}{dfi} \times NFI$$

Dimana:

dfh = degree of freedom dari model yang dihipotesiskan.

dfi = degree of freedom dari null/independence model.

b. *Parcimonious Goodness of Fit Indeks* (PGFI)

PGFI berdasarkan parsimoni dari model yang diestimasi. PGFI melakukan penyesuaian terhadap GFI dengan cara sebagai berikut

$$PGFI = \frac{dfh}{df0} \times GFI$$

Nilai PGFI berkisar antara 0 sampai 1 dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan model parsimoni yang lebih baik.

c. *Normed Chi-Square*

Normed Chi-Square diperoleh melalui $\text{Normed } \chi^2 = \chi^2 / dfh$. Nilai *Normed Chi-Square* disarankan adalah antara batas bawah 1,0 dan batas atas 2,0 atau 3,0 atau lebih longgar 0,5.

d. *Akaike Information Indeks* (AIC)

AIC merupakan ukuran yang digunakan untuk membandingkan beberapa model dengan jumlah konstruk yang berbeda. AIC dapat dihitung dengan menggunakan rumus

$$AIC = \chi^2 + 2 * q.$$

Dimana q adalah jumlah parameter yang diestimasi. Nilai AIC yang lebih kecil dan mendekati nol menunjukkan kecocokan yang lebih baik serta parsimoni yang lebih tinggi.

e. *Consistent Akaike Information Indeks* (CAIC)

AIC memberikan penalti hanya berkaitan dengan degree of freedom dan tidak berkaitan dengan ukuran sampel. Rumus CAIC yang mengikutsertakan ukuran sampel sebagai berikut

$$CAIC = \chi^2 + (1 + \ln n) * q.$$

dimana n adalah jumlah observasi

2. Kecocokan Model Pengukuran (*Measurement Model Fit*);

Uji kecocokan model pengukuran dilakukan terhadap setiap konstruk atau model pengukuran secara terpisah melalui

1) Evaluasi terhadap validitas dari model pengukuran;

Validitas berhubungan dengan apakah suatu variabel mengukur apa yang seharusnya diukur. Meskipun validitas tidak akan pernah dapat dibuktikan tetapi dukungan kearah pembuktian tersebut dapat dikembangkan. Menurut Hair et al. (2010) suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya jika memenuhi syarat

- Nilai t muatan faktornya (loading factors) lebih besar dari nilai kritis (atau $\geq 1,96$ atau untuk praktisnya ≥ 2); dan
- Muatan faktor standarnya (standardized loading factors)

2) Evaluasi terhadap reliabilitas dari model pengukuran.

Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran. Apabila reliabilitas tinggi menunjukkan indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya. Reliabilitas diukur menggunakan *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extracted* (VE). Dikatakan memiliki reliabilitas yang baik adalah jika *Construct Reliability* (CR) $\geq 0,70$ dan *Variance Extracted* (VE) $\geq 0,50$.

3. Kecocokan Model Struktural (*Structural Model Fit*)

Kecocokan Model Struktural adalah evaluasi sejauh mana model yang diusulkan cocok dengan data empiris yang dikumpulkan. Model struktural dalam SEM digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten (konstruk) dan variabel observasi yang diukur. Menggunakan “tingkat ketelitian (α) sebesar 5% dan tingkat kepercayaan sebesar 95% sehingga diperoleh nilai $Z = 1,96$, nilai e (tingkat signifikansi/error) sebesar 5%. Koefisien determinasi (R^2) pada persamaan struktural mengindikasikan jumlah varian pada variabel laten endogen yang dapat dijelaskan secara simultan oleh

variabel-variabel laten independen. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin besar variabel-variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berarti jika ada peningkatan LMX maka kepuasan kerja juga akan meningkat, begitupun sebaliknya.
2. LMX berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Berarti jika ada peningkatan LMX maka komitmen organisasional juga akan meningkat, begitupun sebaliknya.
3. LMX berpengaruh positif terhadap niat berhenti bekerja. Berarti peningkatan LMX akan menurunkan niat berhenti bekerja.
4. Kepuasan kerja memediasi pengaruh LMX terhadap niat berhenti bekerja. Berarti karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung mengurangi niat berhenti bekerja.
5. Komitmen organisasional memediasi pengaruh LMX terhadap niat berhenti bekerja. Berarti hubungan positif antara pemimpin dan anggota tim menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, yang pada gilirannya memengaruhi komitmen organisasional dan mengurangi niat berhenti bekerja.

5.2 Saran

1. Berdasarkan hasil penilaian per-indikator pada variabel kepuasan kerja pernyataan adanya “kesempatan untuk promosi” memiliki apresiasi terendah. Menunjukkan bahwa sebagian responden mungkin memiliki keraguan atau ekspektasi yang lebih rendah terkait kesempatan promosi di tempat kerja. Maka saran pada penelitian ini yaitu fokus pada strategi yang menumbuhkan rasa hubungan sosial dan rasa memiliki di antara karyawan. Hal ini dapat mencakup penerapan aktivitas membangun tim, menciptakan peluang komunikasi dan kolaborasi terbuka, serta mendorong budaya kerja yang suportif dan inklusif.

Selain itu, melakukan survei atau kelompok fokus untuk mengumpulkan umpan balik yang lebih spesifik dari karyawan tentang perasaan keterhubungan sosial mereka di tempat kerja dapat memberikan wawasan berharga untuk perbaikan. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa LMX memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memberikan kontribusi positif dan tetap setia pada organisasi, Kepuasan kerja dapat berperan sebagai faktor motivasi dalam organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih antusias dan berdedikasi. Hal ini dapat berdampak positif pada produktivitas, kualitas layanan, dan loyalitas pelanggan.

Organisasi yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi di kalangan karyawannya cenderung lebih stabil, dengan tingkat turnover yang lebih rendah. Hal ini membantu organisasi mengurangi biaya pelatihan ulang dan PHK, serta mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman. Kehadiran hubungan LMX yang kuat juga dapat mendorong kolaborasi yang lebih baik antar tim dan departemen. Pegawai yang merasa dihargai dan mempunyai hubungan yang baik dengan pimpinannya cenderung lebih kooperatif dalam mencapai tujuan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa penting untuk mendorong dan menjaga hubungan LMX yang positif antara pemimpin dan anggota tim, karena hal ini akan berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan SPG/SPB Ritel di Bandar Lampung.

2. Berdasarkan hasil penilaian per-indikator pada variabel kepuasan organisasi didapat indikator “bagian dari keluarga di tempat kerja” mendapat apresiasi terendah. Menunjukkan bahwa sebagian responden mungkin merasa kurang terikat secara sosial di tempat kerja. Penting bagi perusahaan mencari cara untuk meningkatkan rasa akuntabilitas dan kepemilikan karyawan dalam mengatasi masalah dalam organisasi. Hal ini dapat mencakup pemberian pedoman yang jelas mengenai proses pemecahan masalah, menawarkan pelatihan atau lokakarya mengenai keterampilan pemecahan masalah yang efektif, dan mengakui serta memberi penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan pendekatan proaktif dalam menyelesaikan tantangan. Selain itu,

mencari masukan dari karyawan melalui mekanisme umpan balik seperti kotak saran atau saluran umpan balik anonim dapat membantu mengidentifikasi alasan mendasar atas anggapan kurangnya tanggung jawab pribadi atas suatu masalah.

Hasil positif dan signifikan yang mengindikasikan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional adalah temuan yang signifikan dalam konteks penelitian ini. Beberapa faktor yang dapat dipertimbangkan yang memengaruhi hubungan LMX terhadap kepuasan organisasi. Misalnya, bagaimana gaya kepemimpinan, komunikasi, atau dukungan pemimpin memengaruhi kualitas LMX. Gaya kepemimpinan pemimpin dalam interaksi sehari-hari dengan anggota timnya memiliki dampak besar pada kualitas hubungan LMX. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang inklusif, mendengarkan dengan baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan mendukung pengembangan karier karyawan cenderung membangun hubungan LMX yang lebih kuat.

3. Berdasarkan hasil penilaian per-indikator pada variabel kepuasan organisasi didapat indikator “tanggung jawab terhadap masalah” mendapat apresiasi yang rendah. Menunjukkan bahwa mungkin terdapat rasa tanggung jawab, namun tidak seluruhnya merasa bahwa jika terdapat masalah maka karyawan merasa masalah tersebut bukanlah tanggung jawab pribadi mereka. Saran penelitiannya yaitu pertama, dapat melakukan survei untuk mengumpulkan informasi yang lebih spesifik mengenai alasan mengapa karyawan tidak merasa bertanggung jawab atas masalah. Hal ini dapat mencakup pertanyaan tentang tingkat komunikasi dan transparansi dalam organisasi, ketersediaan sumber daya dan dukungan, dan sejauh mana karyawan merasa diberdayakan untuk merasa memiliki masalah dan mengambil keputusan. Kedua, Analisis budaya organisasi dan gaya kepemimpinan untuk menentukan apakah ada faktor yang mungkin berkontribusi terhadap kurangnya tanggung jawab pribadi. Hal ini dapat mencakup penilaian tingkat otonomi dan wewenang pengambilan keputusan yang diberikan kepada karyawan, tingkat akuntabilitas dan umpan balik yang diberikan, dan sejauh mana organisasi menghargai dan menghargai

masalah yang ada. Melaksanakan program pelatihan dan pengembangan untuk membantu karyawan membangun keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Hal ini dapat mencakup lokakarya tentang komunikasi yang efektif, resolusi konflik, dan pengambilan keputusan, serta peluang bagi karyawan untuk mempraktikkan keterampilan ini dalam lingkungan yang mendukung dan aman.

LMX memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap niat berhenti bekerja. Pada penelitian ini, LMX yang lebih positif dianggap sebagai faktor yang membantu mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Terjalannya hubungan melalui LMX ini menjadikan minat untuk berhenti akan semakin rendah yang dipengaruhi oleh terjalannya dan masing-masing pihak memahami dan mengerti tugas dan tanggungjawab yang menjadi beban. Adanya pemahaman tersebut akan menimbulkan saling percaya sehingga minat untuk berhenti akan menurun.

Pentingnya Hubungan LMX ini menegaskan bahwa membangun hubungan LMX yang positif dalam konteks SPG/SPB di ritel akan membuat karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan yang baik dengan pemimpin mereka cenderung memiliki niat berhenti bekerja yang lebih rendah. Dalam bisnis ritel di mana persaingan pasar mungkin tinggi dan pelatihan karyawan yang memakan biaya, mengurangi niat berhenti bekerja karyawan adalah faktor penting dalam menjaga tenaga kerja yang berpengalaman dan berkomitmen. Niat berhenti bekerja dapat mengganggu produktivitas, stabilitas tim, dan kualitas layanan pelanggan. Dengan demikian, hasil ini menggarisbawahi pentingnya LMX dalam meminimalkan dampak negatif pada operasi organisasi.

4. Penelitian ini menemukan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat berhenti bekerja dengan mediasi kepuasan kerja. Temuan ini memiliki implikasi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (HRM). Dalam bisnis ritel yang sering dihadapi dengan pergantian karyawan yang tinggi, memahami dan

memanfaatkan hubungan LMX yang positif dapat membantu organisasi dalam mengurangi turnover dan mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman.

5. LMX Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Niat Berhenti Bekerja Dengan Mediasi Komitmen organisasional. Dalam kerangka konseptual penelitian ini, komitmen organisasional berperan sebagai mediator yang menjelaskan hubungan antara LMX dan niat berhenti bekerja. Ini dapat dijelaskan dengan menganggap bahwa LMX yang baik menciptakan komitmen organisasional. Ketika karyawan merasa puas dengan organisasi tempat mereka bekerja, mereka cenderung lebih terikat dengan organisasi tersebut. Komitmen organisasional mencerminkan bahwa organisasi memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung. Oleh karena itu, tingkat komitmen organisasional yang lebih tinggi dapat mengurangi niat berhenti bekerja, karena karyawan merasa terhubung dengan organisasi mereka dan merasa puas dengan pekerjaan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Arshad, H. M., Akhtar, M. W., Imran, M., Batool, I., Asrar-ul-Haq, M., & Akbar, M. (2022). Effectiveness of leader-member exchange on employee outcomes in cross-cultural environment of China–Pakistan economic corridor. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-05-2022-0746>
- Babič, K., Černe, M., Connelly, C. E., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019a). Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 23, Issue 8). <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0734>
- Babič, K., Černe, M., Connelly, C. E., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019b). Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 23, Issue 8). <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0734>
- Barry, C. T., Sidoti, C. L., Briggs, S. M., Reiter, S. R., & Lindsey, R. A. (2017). Adolescent social media use and mental health from adolescent and parent perspectives. *Journal of Adolescence*, *61*(September), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2017.08.005>
- Bourguignons, A. (2016). *Abj ' M*. *4*(2). <https://doi.org/10.5296>
- Brimhall, K. C., Lizano, E. L., & Mor Barak, M. E. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, *40*, 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.03.003>
- Brown, O., Paz-Aparicio, C. and Revilla, A. J. (2019). Leader's Communication Style, LMX and Organizational Commitment: A Study of Employee Perceptions in Peru. *Leadership & Organization Development Journal*, *40*(2), 230–258.
- Chen, G. K. W., Tansley, C., & Chou, R. C. C. (2021). Towards liminality competence: a migrant's talent identity narratives for re-imagining global

- talent management. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(4), 427–443. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2021-0037>
- Chung, M., & Jeon, A. (2020). Social exchange approach, job satisfaction, and turnover intention in the airline industry. *Service Business*, 14(2), 241–261. <https://doi.org/10.1007/s11628-020-00416-7>
- Dalton, D. (1993). Turnover, transfer, absenteeism: An interdependent perspective. *Journal of Management*, 19(2), 193–219. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90052-o](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90052-o)
- Dankwort, J. (2002). Partner Abuse Group Intervention Lessons From Education and Narrative Therapy Approaches TOD AUGUSTA-SCOTT Bridges Domestic Violence Intervention Program. *Journal of Interpersonal Violence*, 17(7), 783–805.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Elliot, R. L., Campbell, L., Hunter, M., Cooper, G., Melville, J., McCabe, K., Newman, L., & Loughland, C. (2014). When i look into my baby's eyes... infant emotion recognition by mothers with borderline personality disorder. *Infant Mental Health Journal*, 35(1), 21–32. <https://doi.org/10.1002/imhj.21426>
- Elliott, R. (2004). Consumer behaviour. In *The Social Science Encyclopedia*. NJ Prentice-Hall. <https://doi.org/10.4018/jebr.2008070104>
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified Employees: Making the Best of a Potentially Bad Situation for Individuals and Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 215–232. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01330.x>
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187. <https://doi.org/10.1108/02683940410526127>
- Ghulam, S. H. & A. (2017). Job Satisfaction and Turnover Intentions Among College Faculty in Gilgit-Baltistan, Pakistan. *Pakistan Business Review*, 810–825.

- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *Leadership Quarterly*, 31(6), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis 7th Edition*. Hair, Black, Babin, Anderson.pdf (p. 761).
- Heywood, J. S., Jirjahn, U., & Struewing, C. (2017). Locus of control and performance appraisal. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 142(10288), 205–225. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.06.011>
- Hirvi, S., Laulainen, S., Junttila, K., & Lammintakanen, J. (2022). The dynamic nature of leader–member exchange relationships in health-care organizations. *Leadership in Health Services*. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2022-0073>
- Jabutay, F. A., & Rungruang, P. (2021). Turnover intent of new workers: social exchange perspectives. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), 60–79. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0216>
- Kaukab, M. E., Sains, U., Wonosobo, A., Suliyanto, S., Soedirman, U. J., Suroso, A., & Soedirman, U. J. (2020a). The Influence of Interactional Justice , Leader-Member Exchange Quality , Involvement in Job , and Trust to Leader toward Intention to Quit : Case Study in SMEs The Influence of Interactional Justice , Leader-Member Exchange Quality , Involvement in Job ,. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(May), 3407–3415.
- Kaukab, M. E., Sains, U., Wonosobo, A., Suliyanto, S., Soedirman, U. J., Suroso, A., & Soedirman, U. J. (2020b). The Influence of Interactional Justice , Leader-Member Exchange Quality , Involvement in Job , and Trust to Leader toward Intention to Quit : Case Study in SMEs The Influence of Interactional Justice , Leader-Member Exchange Quality , Involvement in Job ,. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(May), 3407–3415.
- Kiazad, K., Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2014). Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 535–556. <https://doi.org/10.1111/joop.12062>
- Krampitz, J., Tenschert, J., Furtner, M., Simon, J., & Glaser, J. (2023). Effectiveness of online self-leadership training on leaders' self-leadership skills and recovery experiences. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 66–85. <https://doi.org/10.1108/jwl-10-2022-0125>

- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2019). Leader-Member Exchange (LMX) Ambivalence and Task Performance: The Cross-Domain Buffering Role of Social Support. *Journal of Management*, *45*(5), 1927–1957. <https://doi.org/10.1177/0149206317741190>
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, *14*(6), 981–1000. <https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, *47*(1), 41–58. <https://doi.org/10.2307/20159559>
- Liao, S. S., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Chen, L. W. (2017). LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. *Leadership and Organization Development Journal*, *38*(3), 433–449. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0275>
- Liao, Z., Liu, W., Li, X., & Song, Z. (2019). Give and take: An episodic perspective on leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, *104*(1), 34–51. <https://doi.org/10.1037/apl0000371>
- Lin, C.-P., & Ma, H. C. (2004a). Effects of leader-member exchange, job satisfaction, and organizational commitment on diagnosing employee job performance using career stage as a moderator. *Asia Pacific Management Review*, *9*(1), 79–99.
- Lin, C.-P., & Ma, H. C. (2004b). Effects of leader-member exchange, job satisfaction, and organizational commitment on diagnosing employee job performance using career stage as a moderator. *Asia Pacific Management Review*, *9*(1), 79–99.
- Low, G. S., & Mohr, J. J. (2000). Advertising vs sales promotion: A brand management perspective. *Journal of Product & Brand Management*, *9*(6), 389–414. <https://doi.org/10.1108/10610420010356984>
- Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2013). Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention. *Journal of Strategic Information Systems*, *22*(3), 193–207. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.09.001>
- Mandolfo, M., Bettiga, D., Lamberti, L., & Noci, G. (2022). Influence of Sales Promotion on Impulse Buying: A Dual Process Approach. *Journal of Promotion Management*, *28*(8), 1212–1234. <https://doi.org/10.1080/10496491.2022.2060415>

- Menon, M. E. (2014). The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 52(4), 509–528. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2013-0014>
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99–116. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.99>
- Narpati, B., Andrian, A., & Nursal, M. F. (2020). Pengaruh Turnover Intention Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Sales Promotion Girl (SpG) Matahari Department Store – Bekasi. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 3(2), 174–188. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v3i2.4819>
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354–1378. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0005>
- Omillion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2017). Communicating Leader-Member Relationship Quality: The Development of Leader Communication Exchange Scales to Measure Relationship Building and Maintenance Through the Exchange of Communication-Based Goods. In *International Journal of Business Communication* (Vol. 54, Issue 2). <https://doi.org/10.1177/2329488416687052>
- Ozcelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186–203. <https://doi.org/10.1108/02683940810850817>
- Quraisy, M., & Pakkanna, M. (2018). Komitmen Organisasi Dan Intention To Quit Karyawan Perbankan Syariah. *Liquidity*, 4(2), 136–144. <https://doi.org/10.32546/lq.v4i2.74>
- Rehman, F. ur, Bin Md Yusoff, R., Bin Mohamed Zabri, S., & Binti Ismail, F. (2017). Determinants of personal factors in influencing the buying behavior of consumers in sales promotion: a case of fashion industry. *Young Consumers*, 18(4), 408–424. <https://doi.org/10.1108/YC-06-2017-00705>
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: the Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533–551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>

- Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The Role of Knowledge Sharing , Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance : An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 112–131.
- Saragih, J., Pratama, I., Wardati, J., Silalahi, E. F., & Tarigan, A. (2020). Can organizational justice dimensions mediate between leader mindfulness and leader-member exchange quality: An empirical study in Indonesia pharmaceutical firms. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 545–554. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.2.82>
- Sasmita, S., Hidayati, T., & Heksarini, A. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Matahari Department Store Lembuswana. *Jurnal Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 1, 285–288.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>
- Silva, I. S., Bernardes, P., Ramalho, F. D., Ekel, P. I., Martins, C. A. P. da S., & Libório, M. P. (2019). Continuous results-driven innovation management program. *Revista de Gestao*, 26(4), 389–408. <https://doi.org/10.1108/REGE-01-2019-0006>
- Son, W. H., Baek, W. Y., & Byon, K. K. (2022a). Effects of Sports Center Employees' Self-Leadership on Organizational Commitment: Mediating Effects of Leader-Member Exchange. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18). <https://doi.org/10.3390/su141811343>
- Son, W. H., Baek, W. Y., & Byon, K. K. (2022b). Effects of Sports Center Employees' Self-Leadership on Organizational Commitment: Mediating Effects of Leader-Member Exchange. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18). <https://doi.org/10.3390/su141811343>
- Srinadi, N. N., & Supartha, W. G. (2015). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Motivasi Kerja dengan Intention To Quit. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(03), 197–219.
- Susanto, A. (2023). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Leader- Member Exchange (LMX) on the SMEs Performance : How The

Role of Organizational Commitment (OC) Mediation. *International Journal of Sociology, Policy and Law (IJOSPL)*, 4(1), 1–11.

- T. Manichander, T. M. (2012). Locus of Control and Performance: Widening Applicabilities. *Paripex - Indian Journal Of Research*, 3(2), 84–86. <https://doi.org/10.15373/22501991/feb2014/25>
- Teck Weng, J., & Cyril de Run, E. (2013). Consumers' personal values and sales promotion preferences effect on behavioural intention and purchase satisfaction for consumer product. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(1), 70–101. <https://doi.org/10.1108/13555851311290948>
- Treglown, L., Zivkov, K., Zarola, A., & Furnham, A. (2018). Intention to quit and the role of dark personality and perceived organizational support: A moderation and mediation model. *PLoS ONE*, 13(3), 1–13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0195155>
- Weng, Q., Latif, K., Khan, A. K., Tariq, H., Butt, H. P., Obaid, A., & Sarwar, N. (2020). Loaded with knowledge, yet green with envy: leader–member exchange comparison and coworkers-directed knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1653–1680. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0534>
- Widiati, Sridana, N., Kurniati, N., & Amrullah, A. (2022). Pengaruh Minat Belajar dan Kebiasaan Belajar terhadap Prestasi Belajar Matematika. *Griya Journal of Mathematics Education and Application*, 2(4), 885–892. <https://doi.org/10.29303/griya.v2i4.240>
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589–609. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925>
- Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J. (2022). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0011>
- Yuliani, F., Syahrul, L., Lukito, H., & Hidayat, T. (2021). Affective Commitment in Questions; Does LMX , POS , and Job Satisfaction being Answer? *Enrichment: Journal of Management*, 12(1), 120–125.
- Zhao, L., Zhao, S., Zeng, H., & Bai, J. (2021). To share or not to share? A moderated mediation model of the relationship between perceived overqualification and knowledge sharing. *Baltic Journal of Management*, 16(5), 681–698. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0006>