

Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap Perilaku Penarikan Psikologis dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Intervening

Dewita ^a, Adi Rahmat ^{a,*}, Ririn Handayani ^a

^a Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak leader-member exchange terhadap perilaku penarikan psikologis dengan mediasi pemberdayaan psikologis pada Puskesmas Rambah dan Puskesmas Bangun Purba. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Puskesmas Rambah dan Puskesmas Bangun Purba sebanyak 109 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik cross-sectional dan total sampling. Teknik pengumpulan data dengan menyebar kuesioner yang didasarkan pada Skala Likert. Analisis yang digunakan adalah analisa deskriptif dari variabel penelitian, hasil uji CMV, uji kecocokan model, hasil analisa pengukuran (measurement analysis), dan hasil analisa model struktural (struktural model analysis). Alat bantu pengolahan data yang digunakan adalah SEM-PLS 7.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Variabel leader-member exchange tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku penarikan psikologis, variabel locus of control internal berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan psikologis, variabel pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap perilaku penarikan psikologis, variabel pemberdayaan psikologis secara signifikan memediasi pengaruh locus of control terhadap perilaku penarikan psikologis.

ARTIKEL HISTORI

Received 15 Agustus 2022
Revised 25 Agustus 2022
Accepted 31 Agustus 2022

KATA KUNCI

Leader-Member Exchange, Perilaku Penarikan Psikologis, dan Pemberdayaan Psikologis

Pendahuluan

Konsep leader-member exchange (LMX) beberapa tahun belakangan ini menjadi perhatian para peneliti karena konsekuensinya terhadap kinerja karyawan (Epitropaki et al., 2016; Schwepker, 2017; Siyal dan Peng, 2018). LMX adalah salah satu teori paling menonjol yang memiliki hubungan ganda antara seorang pemimpin dan bawahan (Graen dan Wakabayashi, 1994; Brower dkk., 2000; Pellegrini dkk., 2010 dalam Arun et al., 2020). Asumsi yang mendasari teori ini menurut Dulebohn et al. (2012) adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan yang beragam dengan bawahan mereka mulai dari kualitas rendah (out-group) hingga tinggi (in-group). LMX berkualitas tinggi mengacu pada tingkat pertukaran informasi yang terus menerus, kepercayaan, kompetensi, komitmen, kejelasan peran, kepuasan kerja yang lebih tinggi serta stres kerja rendah (Wang dan Yi, 2011; Chernyak-Hai dan Tziner, 2014; Martin et al., 2016; Lebrón et al., 2018). Di sisi lain, LMX berkualitas rendah mengarah ke tingkat interaksi yang rendah, dukungan terbatas, hubungan formal, perilaku kontraproduktif, perilaku penarikan psikologis rendah, pergantian karyawan tinggi,

* CORRESPONDING AUTHOR. Email: adirahmat@unilak.ac.id

tingkat kepuasan kerja rendah dan stres kerja tinggi (Wang dan Yi, 2011; Lebrón et al., 2018; One & Rahmat, 2022; Eka, Rahmat, & Handayani, 2022; Rahmat, 2022).

Ada kecenderungan yang meningkat di antara peneliti organisasi untuk mempelajari efek LMX pada berbagai konsekuensi terkait pekerjaan (Dulebohn et al., 2012; Schermuly dan Meyer, 2016). Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995) dalam Arun et al. (2020) teori LMX adalah pendekatan berbasis hubungan kepemimpinan di mana para pemimpin mengembangkan berbagai hubungan dengan pengikut berdasarkan pertukaran dan interaksi diantara mereka. Seorang pemimpin mengembangkan komunikasi dua arah tingkat tinggi atau rendah dengan bawahannya (Tabak dan Hendy, 2016; Chernyak-Hai dan Rabenu, 2018). Dasar dari LMX adalah bahwa hubungan komunikasi dua arah dan peran kerja yang dikembangkan dan dinegosiasikan dari waktu ke waktu melalui serangkaian pertukaran antara pemimpin dan anggota (Bauer dan Green, 1996, hlm. 1538 dalam Arun et al., 2018).

LMX tinggi menunjukkan rasa saling menghormati dan menyukai antara pemimpin-anggota, serta pemimpin berinteraksi positif dengan pengikut, yang melampaui deskripsi pekerjaan secara formal (Nahrgang dkk., 2009 dalam Arun et al., 2020). Sebaliknya, bawahan yang hanya tampil sesuai dengan kontrak kerja dicirikan sebagai "kelompok luar" dengan kepercayaan timbal balik yang terbatas serta mendapatkan sedikit dukungan dan penghargaan dari pimpinan mereka (Deluga, 1998 dalam Arun et al., 2020). Menurut teori deprivasi relatif, setiap kali pengikut menghadapi perbedaan di bawah LMX rendah, ada dua kemungkinan. Pertama, melihat ke depan untuk memperbaiki diri, bandingkan dengan pengikut yang lain; kedua, ikuti tindakan kerja perilaku kontraproduktif seperti perilaku penarikan psikologis (Shkoler dan Tziner, 2017; Lebrón dkk., 2018). Karyawan di bawah LMX rendah menghadapi lingkup yang pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerjanya juga rendah. LMX rendah menunjukkan: interaksi terbatas karyawan untuk dukungan dan pengembangan LMX; efikasi diri pengikut yang rendah; penilaian pemimpin terhadap pengikut rendah.

Selanjutnya dalam konsep LMX, para pemimpin mengevaluasi bawahan mereka berdasarkan beberapa parameter seperti kesesuaian, kompetensi, kesadaran, locus of control, neurotisisme, ekstraversi, keterbukaan, serta afektifitas positif dan negatif (Dulebohn dkk., 2012; Clarke, 2016; Inan, 2018). Selanjutnya di lain sisi pemimpin dinilai berdasarkan kontingen perilaku penghargaan, kepemimpinan transformasional, harapan supervisor pengikut, keramahan, dan ekstraversi (Anand et al., 2011; Bedi et al., 2016).

Pengertian LMX menurut Robbins (2011:198) merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisor dengan karyawan, yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisor dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas. Sebaliknya hubungan yang buruk berpengaruh pada tidak adanya saling percaya, selalu bersikap negative dan tidak loyal terhadap atasan bahkan organisasi (Raharja & Suwandana (2018). Melihat pentingnya hubungan pemimpin-anggota, penelitian ini mencoba untuk membuktikan mediasi pemberdayaan psikologis pada pengaruh LMX terhadap perilaku penarikan psikologis pegawai yang bekerja di Puskesmas Bangun Purba Kabupaten Rokan Hulu.

Pemberdayaan psikologis adalah salah satu konsekuensi dari LMX berkualitas tinggi. Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai motivasi intrinsik yang mencerminkan rasa pengendalian diri dalam kaitannya dengan pekerjaan seseorang dan keterlibatan secara aktif dalam pekerjaannya (Seibert et al., 2011). Pemberdayaan psikologis merupakan factor penting dalam pemberdayaan di tempat kerja yang memperkuat kondisi kerja karyawan dengan motivasi intrinsik (Aggarwal et al., 2018a). Organisasi yang memberdayakan karyawan dalam banyak hal akan menghasilkan komponen utama pemberdayaan psikologis yaitu pengalokasian pekerjaan yang berarti, efikasi diri, penentuan nasib sendiri dan kompetensi (Aggarwal et al., 2019b). Komponen pemberdayaan psikologis ini menggambarkan orientasi karyawan terhadap pekerjaan mereka dan dikaitkan dengan hasil yang positif.

Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa LMX berpengaruh signifikan positif terhadap pemberdayaan psikologis. Seperti hasil penelitian Carsten et al. (2013) yang membuktikan bahwa LMX berpengaruh signifikan positif terhadap pemberdayaan psikologis. Demikian pula dengan Hill & Kang (2014) yang melakukan penelitian terhadap peran kepemimpinan dalam mempromosikan pemberdayaan psikologis pada karyawan yang menggunakan komunikasi elektronik dalam pekerjaan mereka. Secara khusus menguji model teoretis di mana tingkat komunikasi elektronik memoderasi efek pertukaran pemimpin-anggota (LMX, kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut) terhadap pemberdayaan psikologis yang pada akhirnya berpengaruh pada hasil kerja karyawan (kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan prestasi kerja). Para peneliti melakukan survei web terhadap 353 profesional penuh waktu dan karir awal yang dipekerjakan di berbagai jenis organisasi untuk menguji model tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat komunikasi elektronik memperkuat hubungan positif antara LMX dan pemberdayaan psikologis karyawan. Hal ini menghasilkan efek moderasi yang dimediasi di mana efek tidak langsung LMX pada hasil kerja karyawan (kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja) melalui pemberdayaan psikologis lebih kuat positif pada tingkat komunikasi elektronik yang lebih tinggi. Penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa LMX mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis.

Selanjutnya Kim & George (2015); Carsten & Berltolt (2015); dan Anam & Bilal (2018) juga membuktikan bahwa LMX mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Namun tidak demikian dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizwana & Sayyed (2016) yang mengatakan bahwa pemberdayaan psikologislah yang mempengaruhi LMX. Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan hubungan antara pemberdayaan psikologis dan dua perilaku karyawan (perilaku kewarganegaraan organisasi dan berbagi pengetahuan). selanjutnya menggunakan peran mediasi keterlibatan karyawan dan peran moderator pertukaran pemimpin-anggota. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan. Selain itu, keterlibatan karyawan sebagian memediasi hubungan antara pemberdayaan psikologis dan perilaku kewarganegaraan organisasi dan sepenuhnya memediasi antara pemberdayaan psikologis dan perilaku berbagi pengetahuan. Pemberdayaan psikologis memiliki hubungan signifikan positif dengan keterlibatan karyawan sedangkan pertukaran pemimpin-anggota tidak memoderasi hubungan antara pemberdayaan

psikologis dan keterlibatan karyawan. Tapi penelitian ini membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis justru mempengaruhi LMX.

Tidak banyak penelitian-penelitian terdahulu yang menyelidiki LMX pada hubungannya dengan perilaku penarikan psikologis (Martin et al., 2016; Lebrón et al., 2018). Dalam artikelnya Arun et al. (2020) mengungkapkan bahwa perilaku penarikan psikologis merupakan perilaku pengabaian di tempat kerja yang dibuktikan memiliki hubungan negative terhadap kinerja (Lehman dan Simpson (1992). Perilaku penarikan psikologis mengacu pada seperangkat sikap dan perilaku yang dimiliki karyawan sehingga prestasi kerjanya memburuk (Sapira-Lishchinsky dan Even-Zohar, 2011, hlm. 429). Hubungan berkualitas tinggi di tempat kerja akan meningkatkan kebebasan dan pendelegasian wewenang dari atasan kepada bawahannya, sehingga pada akhirnya membantu dalam mengurangi perilaku penarikan karyawan tersebut (Dollard dan Idris, 2017; Landells dan Albrecht, 2017).

Menurut Pinder (2008) dalam Samuel & Zhen (2016) bahwa perilaku penarikan adalah tindakan yang diambil seseorang ketika mereka secara fisik dan atau psikologis sudah mulai merasakan terlepas dari organisasi. Bentuk penarikan perilaku secara fisik seperti: absensi, keterlambatan, dan turnover. Sedangkan perilaku penarikan psikologis, termasuk pada kepatuhan yang hanya bersifat pasif (passive compliance), usaha minimal saat melakukan pekerjaan (minimal effort on the job), dan kurangnya kreativitas dalam diri seseorang (lack of creativity). Penarikan Psikologis ini merupakan bentuk dari kemalasan atau kurangnya pemikiran intens pada pekerjaan.

Bukti empiris menggambarkan bahwa LMX memiliki korelasi terhadap pemberdayaan psikologis maupun perilaku penarikan psikologis karyawan. Hasil penelitian Samuel & Zhen (2016) menunjukkan bukti bahwa LMX berpengaruh terhadap pemberdayaan psikologis dan perilaku penarikan psikologis. Penelitian ini juga membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh LMX terhadap perilaku penarikan psikologis. Hasil penelitian terbaru oleh Arun et al. (2020) juga membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis menjadi variabel mediasi pada pengaruh LMX terhadap perilaku penarikan psikologis.

Penelitian ini akan dilakukan pada pegawai Puskesmas Bangun Purba Kabupaten Rokan Hulu (Rohul) Provinsi Riau. Penentuan lokasi penelitian ini didasarkan pada bahwa pada masa Pandemi Covid 19 ini banyak pegawai yang berusaha untuk tidak melibatkan diri pada pekerjaan atau bermalas-malasan. Hal tersebut terjadi karena ada rasa takut akan terkena virus Covid-19.

Tinjauan Pustaka

Leader-Member Exchange (LMX)

Leader-Member Exchange (LMX) mencontohkan praktik pertukaran sosial yang agak berbeda dengan melibatkan supervisor di satu sisi dan bawahan di sisi lain. Bagaimana seorang supervisor dan bawahan berhubungan satu sama lain memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja organisasi. Hubungan tersebut menunjukkan secara tradisional merupakan ciri khas dari fungsi diadik yaitu komunikasi dua arah antara pimpinan dan anggota (Liden et al., 1997; Bauer & Green, 1996 dalam Arun et al., 2020).

Komunikasi yang baik dan peran kerja, dinegosiasikan setiap waktu melalui serangkaian pertukaran antara pemimpin dan anggota (Bauer dan Green 1996). Lebih jauh, Pertukaran pemimpin-anggota dari sisi komunikasi dua arah dapat dilihat sebagai multidimensi – sebuah karakteristik yang berkembang sebagai konsekuensi dari pengembangan peran bawahan (Bhal et. al. 2009 dalam Arun et al., 2020). Pengembangan LMX memungkinkan keduanya untuk bertukar informasi atau sumberdaya fisik, bahkan pemimpin bisa memberikan penghargaan dari setiap tugas yang diselesaikan oleh anggotanya (Graen dan Cashman, 1975; Gouldner, 1960). Dalam artikelnya Arun et al. (2020) menyebutkan bahwa konsep LMX berkembang dengan system timbal balik (Gouldner, 1960; Adams, 1965), pertukaran social (Blau, 1964), kesamaan-daya Tarik (Byrne, 1971) dan peran (Katz dan Kahn, 1978). Hubungan timbal balik adalah faktor penting dalam membina hubungan LMX. Hubungan timbal balik tersebut sesuai dengan norma yang ada pada system sosial, meliputi setiap hubungan interpersonal dan berlaku secara universal untuk semua budaya (Gouldner, 1960). Bawahan diharapkan merasa berkewajiban untuk bertukar preferensi perlakuan yang diterima dari manajer mereka dengan berkontribusi melebihi kontrak kerja formal (Lapierre & Hackett, 2007). Ketika satu orang memperlakukan seseorang, norma timbal balik mewajibkan kembalinya perlakuan yang menguntungkan (Gouldner, 1960). Juga telah diamati bahwa paksaan untuk membayar kembali manfaat berdasarkan norma timbal balik membantu memperkuat hubungan interpersonal di tempat kerja (Eisenberger et. al. 2001).

Dikutip dari artikel Jha & Jha (2013), kualitas LMX ditentukan pada tahap awal hubungan komunikasi aktif dan relative stabil dari waktu ke waktu (Deluga, 1994). Kualitas LMX adalah prediksi terkait kinerja dan hasil kerja bawahan (Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995). Gerstner dan Day (1997) mengamati bahwa memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan atasan, dapat mempengaruhi seluruh pengalaman kerja secara positif, termasuk kinerja individu. Kualitas LMX ditandai dengan saling percaya, menghormati dan kewajiban yang menghasilkan pengaruh antara seorang karyawan dan atasannya. Sementara itu LMX berkualitas rendah, dicirikan dengan hubungan formal, interaksi yang ditentukan peran dan terutama pertukaran kontraktual yang menghasilkan pengaruh ke bawah berbasis hierarki dan jarak antara para pihak (Janssen & Van Yperen, 2004). Kualitas hubungan LMX berfungsi sebagai dukungan sosial yang pada akhirnya menetralkan pengalaman negatif karyawan (Erdogan, Kraimer & Liden, 2004). Kualitas hubungan komunikasi dua pihak dalam LMX didefinisikan sebagai rendah atau tinggi tergantung pada bagaimana bawahan berhubungan dengan pemimpin mereka dan sebaliknya. Pada LMX, interaksi pimpinan dengan setiap pengikut melalui pertukaran yang berbeda (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hubungan berkualitas tinggi ditandai dengan kepercayaan, kesetiaan, rasa hormat, dan kewajiban, yang menimbulkan pengaruh timbal balik antara bawahan dan pemimpin. Sebaliknya, kualitas rendah, hubungan hanya didasarkan pada persyaratan pekerjaan formal dan kontrak kerja, telah terbukti terkait dengan jarak antara para pihak (Graen, 2003). Berdasarkan kualitas pertukaran, bawahan diberi label sebagai in-group (seperti kualitas LMX) atau out-group (seperti pada LMX kualitas rendah). Pertukaran dalam kelompok ditandai dengan timbal balik, perilaku di luar kontrak, saling percaya, menghormati, kasih sayang, serta solidaritas yang tinggi antar anggota kelompok. Sementara pertukaran out-group ditandai dengan efek top-down satu arah dan hubungan berbasis tugas hubungan (Dansereau et al. 1975).

Selanjutnya Jha & Jha (2013) menyebutkan bahwa dalam konteks LMX, hubungan antara atasan dan bawahan berkembang terutama karena interaksi mereka di tempat kerja (Graen dan Scandura, 1987; Graen dan Uhl-Bien, 1995; Graen dan Wakabayashi, 1994; Graen dkk., 1990; Liden dan Graen, 1980). Hasil dari tekanan waktu, pemimpin dapat mengembangkan hubungan dekat dengan bawahan (LMX berkualitas tinggi), sementara, mempertahankan hubungan formal dengan kelompok lainnya (LMX berkualitas rendah) secara terus menerus (Abu Bakar, Mustaffa, Mohammad, 2009). Bawahan yang memiliki hubungan kerja berkualitas tinggi dengan atasan menunjukkan tingkat kepuasan dan kinerja lebih tinggi. Di sisi lain, bawahan yang superior dalam hubungan kerja berkualitas rendah dapat menghasilkan hubungan kontraktual sederhana, tingkat kontrol dan arahan pengawasan yang lebih tinggi, tingkat kepuasan bawahan lebih rendah, tingkat pergantian bawahan lebih tinggi dan penugasan yang kurang diinginkan (Liden dan Graen, 1980; Liden et al., 1982).

Pemberdayaan Psikologis

Luthans (2011) dalam Kim & George (2015) mengatakan bahwa pemberdayaan dapat didefinisikan sebagai mengakui dan melepaskan ke dalam organisasi kekuatan yang dimiliki seseorang menggunakan pengetahuan dan motivasi internal. Pemberdayaan adalah otoritas untuk membuat keputusan dalam area satu tanggung jawab tanpa terlebih dahulu harus mendapatkan persetujuan dari orang lain. Meskipun jenis pemberdayaan mirip dengan wewenang tradisional, ada dua karakteristik yang membuatnya berbeda. Yaitu bahwa karyawan didorong untuk menggunakan inisiatif mereka sendiri dan diberikan tidak hanya otoritas tetapi juga sumber daya, sehingga mereka mampu membuat keputusan dan memiliki kekuatan untuk mengimplementasikannya.

Pemberdayaan psikologis adalah salah satu konsekuensi dari LMX berkualitas tinggi. Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai dorongan atau motivasi intrinsik terhadap tugas yang mencerminkan rasa pengendalian diri dalam kaitannya dengan pekerjaan seseorang dan keterlibatan aktif terhadap pekerjaannya (Seibert et al., 2011, hlm. 981 dalam Arrun et al., 2020).

Pemberdayaan psikologis merupakan sebuah komponen penting dari pemberdayaan di tempat kerja yang merupakan motivasi intrinsik saat bekerja (Aggarwal et al., 2018a; Laschinger et al., 2009). Pemberdayaan karyawan dalam hal apapun pada organisasi selanjutnya menghasilkan empat komponen yaitu pengalokasian pekerjaan yang berarti, efikasi diri, penentuan nasib sendiri, dan kompetensi (Aryee dan Chen, 2006; Harris et al., 2009; Aggarwal et al., 2019b). Elemen-elemen ini mencerminkan orientasi karyawan terhadap pekerjaan mereka dan dikaitkan dengan hasil yang positif. Dari bukti empiris, telah ditemukan bahwa LMX dan pemberdayaan psikologis berhubungan positif dengan perilaku organisasi (Schermuly dan Meyer, 2016; Hu et al., 2018).

Perilaku Penarikan Psikologis

Perilaku penarikan psikologis dalam Martin et al., 2016; Lebrón et al., 2018 berpendapat merupakan perilaku pengabaian secara umum di tempat kerja yang menyebabkan menurunnya kinerja. Perilaku penarikan mengacu pada "seperangkat sikap dan perilaku" yang

diperlihatkan karyawan karena prestasi kerjanya memburuk (Shapira-Lishchinsky dan Even-Zohar, 2011, hlm. 429). Hubungan berkualitas tinggi di tempat kerja dapat meningkatkan rasa kebebasan dan delegasi kekuasaan dari atasan kepada bawahannya, yang pada akhirnya membantu dalam mengurangi perilaku penarikan diri karyawan (Dollard dan Idris, 2017; Landells dan Albrecht, 2017).

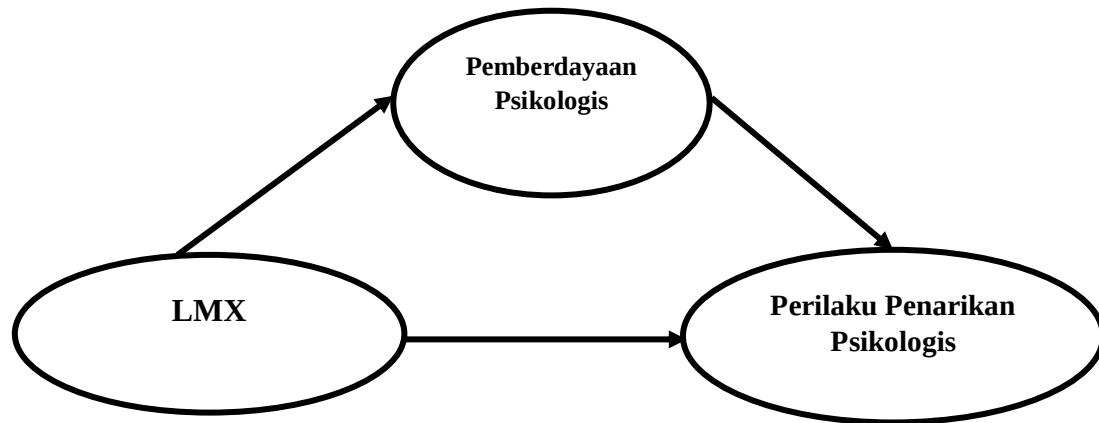
Lehman dan Simpson (1992) dalam Arun et al. (2020) menggambarkan perilaku penarikan psikologis sebagai "agregat perilaku pengabaian di tempat kerja" yang memiliki hubungan negatif terhadap kinerja. Penarikan perilaku mengacu pada "seperangkat sikap dan perilaku" terlihat pada karyawan yang prestasi kerjanya memburuk (Sapira-Lishchinsky dan Even-Zohar, 2011, hlm. 429). Hubungan berkualitas tinggi meningkatkan rasa kebebasan dan delegasi kekuasaan dari atasan kepada bawahannya, yang pada akhirnya membantu dalam mengurangi perilaku penarikan karyawan (Dollard dan Idris, 2017; Landells dan Albrecht, 2017). Karena itu, penulis mencoba untuk memperluas penelitian ini dengan menduga bahwa LMX berkualitas tinggi mengarah ke perilaku penarikan psikologis yang rendah. Sebaliknya LMX berkualitas rendah akan mengarah pada perilaku penarikan psikologis yang tinggi.

Dimensi dari perilaku penarikan dikemukakan oleh Lehman & Simpson (1992). Pertama yaitu dimensi psikologis (*psychological withdrawal behaviors*). Menggambarkan seperangkat perilaku individu yang secara mental (daripada secara fisik) melepaskan diri dari lingkungan kerja, perilaku tersebut diantaranya berpikir untuk tidak hadir kerja, bicara hal-hal di luar pekerjaan di tempat kerja dan melamun. Kedua, dimensi fisik (*physical withdrawal behaviors*). Terdiri dari tindakan yang memberikan pelarian fisik dari lingkungan kerja. Perilaku fisik ini antara lain seperti tertidur ketika bekerja, berlama-lama ketika waktu istirahat dan mengambil persediaan atau peralatan kantor tanpa izin. Withdrawal behavior karyawan dapat digambarkan sebagai cara di mana seorang karyawan merespon situasi kerja yang tidak memuaskan. Respon ini tidak memberi kontribusi positif pada kinerja dan perilaku kerja ekstra (*extra-job-role behaviors*) yang sangat penting bagi efektivitas organisasi (Kanungo & Mendonca, 2002).

Withdrawal behavior dalam literatur ditunjukkan sebagai keterlambatan, ketidakhadiran dan turnover (Adler, 1981; Mowday, Koberg & McArthur, 1984; Farrell & Petersen, 1984; Rosse, 1988; Blau, 1994; Sagie & Birati, 2002; Berry, Lelchook & Clark, 2012). Withdrawal behavior dalam konteks penelitian organisasi, didefinisikan sebagai tindakan atau tingkah laku yang secara formal dimaksudkan untuk menempatkan jarak fisik atau psikologis antara karyawan dan lingkungan kerja mereka (Rosse & Hulin, 1985; Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985). Withdrawal behavior adalah perilaku yang bertujuan untuk berusaha menghindari pekerjaan atau mengurangi minat dalam pekerjaan atau organisasi (Krackhardt & Porter, 1986).

Withdrawal behaviors (perilaku penarikan) adalah tindakan yang diambil seseorang ketika mereka secara fisik dan atau psikologis sudah mulai merasakan terlepas dari organisasi. Bentuk penarikan perilaku secara fisik seperti: absensi, keterlambatan, dan turnover. Ada juga perilaku penarikan psikologis. Ini termasuk: kepatuhan yang hanya bersifat pasif (*passive compliance*), usaha minimal saat melakukan pekerjaan (*minimal effort on the job*), dan kurangnya kreativitas dalam diri seseorang (*lack of creativity*). Penarikan Psikologis ini merupakan bentuk dari kemalasan atau kurangnya pemikiran intens pada pekerjaan (Pinder, 2008 dalam Samuel & Zhen, 2016).

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Metode

Descriptive dan Explanatory Survey

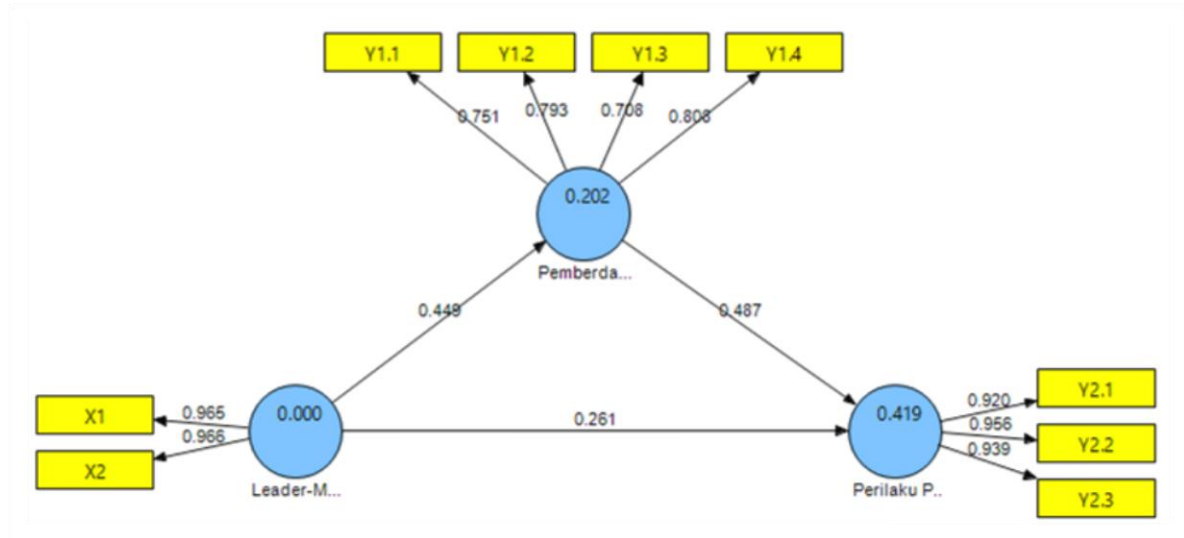
Penelitian ini akan menggunakan prosedur yang disebut sebagai *descriptive and explanatory survey*, yang akan menjelaskan deskripsi setiap variabel dan hubungan per variabel. Model hubungan setiap variabel yang dipakai dalam penelitian adalah kausalitas yaitu variabel independen/variabel bebas mempengaruhi variabel dependen/terikat. Penelitian explanatory mengacu pada hipotesis yang akan diuji terhadap fenomena yang terjadi. Fenomena tersebut dapat dilihat dalam objek penelitian Pada pegawai Puskesmas Bangun Purba Kabupaten Rokan Hulu.

Berdasarkan maksud dari penelitian ini yakni untuk mendeskripsikan dan mengkaji setiap variabel dalam penelitian yaitu peran leader-member exchange terhadap perilaku penarikan psikologis dengan pemberdayaan psikologis sebagai intervening (studi pada pegawai Puskesmas Bangun Purba Kabupaten Rokan Hulu), deskriptif dan verifikatif adalah sifat penelitian ini.

Dalam analisa deskriptif akan dijelaskan tentang variabel-variabel independen maupun variabel-variabel dependen yang menjadi landasan teori dalam penelitian yang memuat teori-teori dari variabel yang diteliti yaitu leader-member exchange, pemberdayaan psikologis dan perilaku penarikan psikologis. Sedangkan analisa verifikatif dilaksanakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistika (Sugiyono, 2014). Analisa verifikatif digunakan untuk menganalisa benar tidaknya suatu hipotesis yang akan dikerjakan dengan cara pengumpulan data dari lapangan tentang setiap variabel yang diteliti. Adapun dalam penelitian ini akan menguji peran *leader-member exchange* terhadap perilaku penarikan psikologis dengan pemberdayaan psikologis sebagai intervening (studi pada pegawai Puskesmas Bangun Purba Kabupaten Rokan Hulu). *Statistic Structural Equational Modelling* (SEM) PLS digunakan untuk menguji analisa verifikatif penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Analisis PLS



Gambar 2. Diagram Jalur

Hasil Pengujian Signifikansi

Tabel 1. Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Leader-Member Exchange	Pemberdayaan Psikologis	0.449	0.069	6.495
Leader-Member Exchange	Perilaku Penarikan Psikologis	0.261	0.061	4.290
Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Penarikan Psikologis	0.487	0.063	7.747

Catatan. Data Olahan 2022

1. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *leader-member exchange* terhadap pemberdayaan psikologis adalah sebesar 6.495. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan leader-member exchange terhadap pemberdayaan psikologis.
2. Pengaruh leader-member exchange terhadap perilaku penarikan psikologis. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara *leader-member exchange* terhadap perilaku penarikan psikologis adalah sebesar 4.290. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan leader-member exchange terhadap perilaku penarikan psikologis.

3. Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku penarikan psikologis. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara pemberdayaan psikologis terhadap perilaku penarikan psikologis adalah sebesar 7.747. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pemberdayaan psikologis terhadap perilaku penarikan psikologis.

Hasil Pengujian Tidak Langsung

Tabel 2. Hasil Pengujian Tidak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect Coefficient	Standar Error	T Statistics
Leader-Member Exchange	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Penarikan Psikologis	0.219	0.044	4.977

Catatan. Data Olahan 2022

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh leader-member exchange terhadap perilaku penarikan psikologis melalui pemberdayaan psikologis diperoleh nilai T statistics sebesar 4.977. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *leader-member exchange* terhadap perilaku penarikan psikologis melalui pemberdayaan psikologis. Oleh karena itu, pemberdayaan psikologis dinyatakan mampu memediasi pengaruh leader-member exchange terhadap perilaku penarikan psikologis.

Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Tabel 3. Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Path Coefficient	
			Direct	Indirect
Leader-Member Exchange		Pemberdayaan Psikologis	0.449	
Leader-Member Exchange	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Penarikan Psikologis	0.261	0.219
Pemberdayaan Psikologis		Perilaku Penarikan Psikologis	0.487	

Catatan. Data Olahan 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa model pengukuran yang terbentuk adalah sebagai berikut :

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0.449 X$$

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa, koefisien direct effect *leader-member exchange* terhadap pemberdayaan psikologis sebesar 0.449 menyatakan bahwa *leader-member exchange*

positif dan Signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Hal ini berarti semakin efektif *leader-member exchange* maka cenderung dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis.

$$\text{Persamaan 2 : } Y_2 = 0.261 X + 0.487 Y_1$$

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa:

1. Koefisien direct effect *leader-member exchange* terhadap perilaku penarikan psikologis sebesar 0.261 menyatakan bahwa *leader-member exchange* positif dan Signifikan terhadap perilaku penarikan psikologis. Hal ini berarti semakin efektif *leader-member exchange* maka cenderung dapat meningkatkan perilaku penarikan psikologis.
2. Koefisien direct effect pemberdayaan psikologis terhadap perilaku penarikan psikologis sebesar 0.487 menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis positif dan Signifikan terhadap perilaku penarikan psikologis. Hal ini berarti semakin tinggi pemberdayaan psikologis maka cenderung dapat meningkatkan perilaku penarikan psikologis.
3. Koefisien indirect effect *leader-member exchange* terhadap perilaku penarikan psikologis melalui pemberdayaan psikologis sebesar 0.219 menyatakan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap perilaku penarikan psikologis melalui pemberdayaan psikologis. Hal ini berarti semakin tinggi pemberdayaan psikologis yang disebabkan oleh semakin efektifnya *leader-member exchange*, cenderung dapat meningkatkan perilaku penarikan psikologis.

Pengaruh Dominan

Tabel 4. Pengaruh Dominan

Eksogen	Endogen	Total Coefficient
Leader-Member Exchange	Pemberdayaan Psikologis	0.449
Leader-Member Exchange	Perilaku Penarikan Psikologis	0.479
Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Penarikan Psikologis	0.487

Catatan. Data Olahan 2022

Variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap perilaku penarikan psikologis adalah pemberdayaan psikologis dengan total coefficient sebesar 0.487. Dengan demikian pemberdayaan psikologis merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap perilaku penarikan psikologis.

Leader Member Exchange dan Perilaku Penarikan Psikologis

LMX berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan untuk memahami pengaruh peran pemimpin terhadap anggota, tim atau organisasi. LMX membahas hubungan pemimpin dan bawahan secara independen daripada hubungan pemimpin pada bawahan secara keseluruhan dimana terdapat perbedaan kualitas hubungan pada individu yang berbeda. Pegawai Puskesmas Bangun Purba dan Puskesmas Rambah Kabupaten Rokan Hulu bersama atasan mereka senantiasa saling berbalas kebaikan, membalas bantuan, dan memiliki keseimbangan input dan output, sehingga berimplikasi pada minimnya perilaku pengabaian

secara umum di tempat kerja yang menyebabkan menurunnya kinerja, seperti pikiran untuk tidak hadir, mengobrol dengan rekan kerja tentang topic diluar pekerjaan, meninggalkan Tempat Kerja karena alasan tidak perlu, bekerja sambil melamun, menghabiskan waktu kerja untuk urusan pribadi, atau membiarkan orang lain melakukan pekerjaan mereka. Hal ini mengasumsikan keeratatan hubungan antar pimpinan dan bawahan Puskesmas Bangun Purba dan Puskesmas Rambah memberikan pengaruh positif pada perilaku penarikan psikologis pegawai. Selaras dengan hasil analisis Koefisien direct effect *leader-member exchange* terhadap perilaku penarikan psikologis sebesar 0.261 menyatakan bahwa *leader-member exchange* positif dan Signifikan terhadap perilaku penarikan psikologis. Hal ini berarti semakin efektif *leader-member exchange* maka cenderung dapat meningkatkan perilaku penarikan psikologis ke arah positif.

Leader-member exchange mempengaruhi perilaku penarikan psikologis melalui pemberdayaan psikologis

Koefisien *indirect effect leader-member exchange* terhadap perilaku penarikan psikologis melalui pemberdayaan psikologis sebesar 0.219 menyatakan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap perilaku penarikan psikologis melalui pemberdayaan psikologis. Hal ini berarti semakin tinggi pemberdayaan psikologis yang disebabkan oleh semakin efektifnya *leader-member exchange*, cenderung dapat meningkatkan perilaku penarikan psikologis. Kualitas hubungan yang baik antara atasan dan pegawai meminimalisir perilaku penarikan psikologis pegawai, sehingga bermanfaat guna peningkatan kinerja organisasi. Eratnya hubungan atasan dan pegawai disertai dorongan atau motivasi intrinsik pegawai terhadap tugas yang mencerminkan rasa pengendalian diri dalam kaitannya dengan pekerjaan dan keterlibatan aktif terhadap pekerjaan, seperti keyakinan akan kemampuan untuk bekerja, memiliki otonomi yang signifikan dalam menentukan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka, memiliki banyak kendali atas apa yang terjadi di Organisasi, memutuskan sendiri bagaimana melakukan pekerjaan, memiliki kesempatan yang cukup besar untuk kemandirian dan kebebasan dalam cara mereka melakukan pekerjaan membentuk pegawai enggan berpikiran untuk tidak hadir, mengobrol dengan rekan kerja tentang topic diluar pekerjaan, meninggalkan Tempat Kerja karena alasan tidak perlu, bekerja sambil melamun, menghabiskan waktu kerja untuk urusan pribadi, atau membiarkan orang lain melakukan pekerjaan mereka.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penulis memperoleh kesimpulan terkait pengaruh *Leader-member exchange* terhadap perilaku penarikan psikologis melalui pemberdayaan psikologis.

1. *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku penarikan psikologis
2. Pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap perilaku penarikan psikologis.

Referensi

- Abdillah, M. R. (2021). Leader Humor and Knowledge Sharing Behavior: The Role of Leader-Member Exchange. *Jurnal Manajemen*, 25(1), 76-91.
- Aggarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., and Bhargava, S. 2012. "Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: the mediating role of work engagement." *Career Dev. Int.* 17, 208-230. doi: 10.1108/13620431211241063.
- Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., and Nobi, K. 2018a. "Impact of structural empowerment on organizational commitment: the mediating role of women's psychological empowerment." *Vision* 22, 284-294. doi: 10.1177/0972262918786049.
- Aggarwal, A., Goyal, J., and Nobi, K. 2018b. "Examining the impact of leader-member exchange on perceptions of organizational justice: the mediating role of perceptions of organizational politics." *Theor. Econ. Lett.* 8, 2308-2329. doi: 10.4236/tel.2018.811150.
- Aggarwal, A., Mittal, R., Gupta, S., and Mittal, A. 2019a. "Internet of things driven perceived value co-creation in smart cities of the future: a PLS-SEM based predictive model." *J. Comput. Theor. Nanosci.* 16, 4053-4058. doi: 10.1166/jctn.2019.8292.
- Aggarwal, A., Pawan, K.C., Deepika, J., and Amit, M., 2020. *Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment*. *Front. Psychol.*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423>
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., and Vidyarthi, P. R. (2011). *Leader-Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future*. Los Angeles, CA: The Sage handbook of leadership, 311-325.
- Annam, Bibi., & Bilal, Afsar. 2018. "Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: the Role of Intrinsic Motivation, Psychological Empowerment, and Creative Process Engagement." *Perspektif Inovatioan Economic Business*, Volume 18 nomor 1.
- Arun, Aggarwal., Pawan, Kumar Chand., Deepika, Jhamb., and Amit, Mittal. "Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment." *Organizational Pshicologycal Journal*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423>.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., and Green, S. 2016. "A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators." *J. Bus. Ethics* 139, 517-536.
- Carsten, Christop Schermuly., Bertolt Meyer., & Lando, Demmer. 2013. "Leader Member Exchange and Innovative Behavior, The Mediating Role of Psichological Empowerment." *International Assosiation For Suicide Prevention*, 31st World Congress.
- Carsten, C. Schermuly., & Bertolt, Meyer. 2015. "Good relationships at work: The effects of Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression." *Jurnal Of Organizational Behavior*.
- Chanko, B. O., & Rahmat, A. (2022). Altruistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Leader-Member Exchange. *SAINS ORGANISASI*, 1(1), 1-9.
- Chernyak-Hai, L., and Tziner, A. 2014. "Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange." *J. Work Organ. Psychol.* 30, 1-12. doi: 10.5093/tr2014a1.
- Chernyak-Hai, L., and Rabenu, E. 2018. "The new era workplace relationships: is social exchange theory still relevant?" *Ind. Organ. Psychol.* 11, 456-481. doi: 10.1017/iop.2018.5.
- Clarke, S. 2016. "Managing the risk of workplace accidents," in *Risky Business: Psychological, Physical and Financial Costs of High Risk Behavior in Organizations*. eds R. J. Burke and C. L. Cooper (London: Routledge), 403-432.
- Defaga, N., Abdillah, M. R., & Bastian, A. (2022). Sisi Gelap dari Kepribadian Individu dan Perilaku Sabotase Pengetahuan: Peran Mekanisme Kontrak Psikologis Transaksional. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 4(1), 25-32.
- Dollard, M. F., and Idris, M. A. 2017. "Climate congruence: how espoused psychosocial safety climate and enacted managerial support affect emotional exhaustion and work engagement." *Saf. Sci.* 96, 132-142. doi: 10.1016/j.ssci.2017.03.023.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., and Ferris, G. R. 2012. "A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future." *J. Manag.* 38,1715-1759.

- Eka, R., Rahmat, A., & Handayani, R. (2022). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior with Leader-Member Exchange as Mediation. *Sains Organisasi*, 1(3), 199–209. <https://doi.org/https://doi.org/10.55356/so.v1i3.29>
- Epitropaki, O., Kapoutsis, I., Ellen, B. P. III, Ferris, G. R., Drivas, K., and Ntotsi, A. 2016. "Navigating uneven terrain: the roles of political skill and LMX differentiation in prediction of work relationship quality and work outcomes." *J. Organ. Behav.* 37, 1078–1103.
- Farzad, Sattari Ardabili. 2020. "Moderating-mediating Effects of Leader Member Exchange, Self-efficacy and Psychological Empowerment on Work Outcomes among Nurses." *Organizacija*, Volume 53 Research Papers Issue 3, August.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective.* *Leadersh. Q.* 6, 219–247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Hill, N., Kang, J., & Seo, M. 2014. "The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes." *Leadership Quarterly*, 25(4), 772–783.
- Hu, Y., Zhu, L., Li, J., Maguire, P., Zhou, M., Sun, H., et al. 2018. "Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: how leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out." *Front. Psychol.* 9:1718.
- Inanc, E. E. 2018. "The Mediating Effect of Leader Member Exchange on Personality Congruence and Affective Commitment." Ph.D. thesis, Walden University, Minneapolis, MN.
- Jha, Shweta., & Jha, Srirang. 2013. "Leader-Member Exchange: A Critique of Theory & Practice." *Journal of Management & Public Policy* Vol. 4, No. 2, June 2013, pp. 42-53 ISSN: 0976-0148 (online) 0976-013X (print.)
- Kim, Beomcheol (Peter)., & George, R. Thomas. 2015. "The Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological Empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study." *Journal of Hospitality and Tourism Research*, November.
- Landells, E. M., and Albrecht, S. L. 2017. "Positive politics, negative politics, and engagement: psychological safety, meaningfulness, and availability as "Black Box" explanatory mechanisms," in *Power, Politics, and Political Skill in Job Stress*, Vol. 15, eds C. C. Rosen and P. L. Perrewé (Bingley: Emerald Publishing Limited), 33–49.
- Lebrón, M., Tabak, F., Shkoler, O., and Rabenu, E. 2018. "Counterproductive work behaviors toward organization and leader-member exchange: the mediating roles of emotional exhaustion and work engagement." *Org. Manag. J.* 15, 159–173.
- Lehman, W. E., and Simpson, D. D. (1992). *Employee substance use and on-the-job behaviors.* *J. Appl. Psychol.* 77, 309–321. doi: 10.1037/0021-9010.77.3.309
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., and Epitropaki, O. 2016. "Leader-member exchange. LMX performance: A meta-analytic review." *Pers. Psychol.* 69, 67–121.
- One, B., & Rahmat, A. (2022). *Altruistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior : Mediating Role of Leader-Member Exchange.* 1(1), 1–8.
- Raharja, I Made Prawira Aria., & Suwandana, I Gusti Made. 2018. "Pengaruh Leader-Member Exchange, Empowerment, Talent ManaGement Terhadap Turnover Intention." *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 6, 2018: 3086-3114 ISSN : 2302-8912, DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.io6.p9>.
- Rahmad, M., Rahmat, A., & Heri, H. (2022). Mediasi Modal Psikologis pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Pegawai. *JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN*, 1(2), 92-105.
- Rahmat, A. (2022). *Jurnal Manajemen dan Bisnis ETHICAL LEADERSHIP AND INNOVATIVE BEHAVIOUR : MEDIATION ROLE OF LEADER MEMBER EXCHANGE AND.* 11(1), 169–179.
- Rizwana Kosar., & Sayyed, M. Mehdi Raza Naqvi. 2016. *Psychological Empowerment and Employee Behaviors: Employee Engagement As Mediator and Leader-Member Exchange as Moderator.* *Journal of International Business Research and Marketing*, Volume 1, Issue 6, DOI: 10.18775/jibrm.1849-8558.2015.16.3004.
- Rabenu, E., Shkoler, O., Lebron, M. J., and Tabak, F. 2019. "Heavy-work investment, job engagement, managerial role, person-organization value congruence, and burnout: a moderated-mediation analysis in USA and Israel." *Curr. Psychol.* 38, 1–18. doi: 10.1007/s12144-019-00423-6.
- Samuel, Aryee., & Zhen, X. Chen. 2016. "Leader-member exchange in a Chinese context: antecedents, outcomes and mediating role of psychological empowerment." *Work & Organisation*, Aston Business School, Volume 59 nomor 7.

- Schermuly, C. C., and Meyer, B. 2016. "Good relationships at work: the effects of Leader-member exchange and Team-member exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression." *J. Organ. Behav.* 37, 673-691.
- Schwepker, C. H. Jr. 2017. "Psychological ethical climate, leader-member exchange and commitment to superior customer value: influencing salespeople's unethical intent and sales performance." *J. Pers. Sell. Sale. Manag.* 37, 72-87.
- Shapira-Lishchinsky, O., and Even-Zohar, S. 2011. "Withdrawal behaviors syndrome: an ethical perspective." *J. Bus. Ethics* 103, 429-451. doi: 10.1007/s10551-011-0872-3.
- Shkoler, O., and Tziner, A. 2017. "The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior." *Rev. Psicol. Trab. Organ.* 33, 157-164. doi: 10.1016/j.rpto.2017.05.002.
- Shweta, Jha., & Srirang, Jha. 2013. "Leader-Member Exchange: A Critique of Theory & Practice." *Journal of Management & Public Policy*, Vol. 4, No. 2, June 2013, pp. 42-53, ISSN: 0976-0148 (online) 0976-013X (print).
- Siyal, S., and Peng, X. 2018. "Does leadership lessen turnover? The moderated mediation effect of leader-member exchange and perspective taking on public servants." *J. Public Aff.* 18:e1830.
- Solimun., Fernandes, Adji Rahmad Rinaldo., Nurjannah. 2017. *Metode Statistika Multivariate Permodelan Persamaan Struktural (SEM), Pendekatan WarpPLS*. Cetakan Kedua, UB Press, Malang.
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation*. *Acad. Manag. J.* 38, 1442-1465. doi: 10.5465/256865
- Suparak, Futemwong., & Tassanee, Homklin. 2020. "Relationships between Leader-Member Exchange and Employee Creativity The Sequential Mediating Roles of Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation." *Human Resource and Organizational Development Journal*, Published: Jun 16.
- Tabak, F., and Hendy, N. T. 2016. "Work engagement: trust as a mediator of the impact of organizational job embeddedness and perceived organizational support." *Org. Manag. J.* 13, 21-31. doi: 10.1080/15416518.2015.1116968.
- Yunita, F., & Anita, R. (2022). Leader Humor and Organizational Citizenship Behavior: Mediation Mechanism of Leader-Member Exchange. *SAINS ORGANISASI*, 1(1), 51-62.
- Wang, S., and Yi, X. 2011. "It's happiness that counts: full mediating effect of job satisfaction on the linkage from LMX to turnover intention in Chinese companies." *Int. J. Leadersh. Stud.* 6, 337-356.