

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KEPUTUSAN *NON-TURNOVER* GURU SWASTA
KECAMATAN JONGGAT**

Arina Hasbana¹, Hedy Ramadhan Putra P.², Muhamad Suhardi³

UIN Raden Mas Said Surakarta^{1,2},

Universitas Pendidikan Mandalika³

e-mail: arina.hasbana@staff.uinsaid.ac.id

ABSTRAK

Tingginya tingkat *turnover* guru swasta di Kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah menimbulkan dampak serius terhadap keberlangsungan sekolah dan kualitas pendidikan. Penelitian ini berfokus pada pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan kepuasan kerja terhadap *turnover* guru SMA/MA swasta periode 2024/2025. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh (1) *Leader Member Exchange*, (2) kepuasan kerja, terhadap (3) *Non-Turnover* (menetap) guru swasta di sekolah se-kecamatan Jonggat kabupaten Lombok Tengah periode 2024/2025. Dalam analisis data, penelitian ini merupakan strategi penelitian asosiatif dengan menggunakan metode analisis regresi *linier* berganda dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 16.00 dengan pendekatan teknik *Proportional stratified random sampling*. Penelitian ini menggunakan sampel dari 63 guru di sekolah maupun madrasah swasta pada jenjang SMA dan MA se-kecamatan Jonggat. Penelitian ini dilakukan dari Juli 2024-April 2025. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap Keputusan *Non-turnover* (menetap) guru di sekolah/madrasah swasta se-kecamatan Jonggat; kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Non-turnover* (menetap) guru di sekolah/madrasah swasta se-kecamatan Jonggat. Secara simultan, *Leader Member Exchange* dan Kepuasan Kerja, berpengaruh signifikan terhadap keputusan *Non-turnover* guru.

Kata Kunci: *Leader Member Exchange, Kepuasan Kerja, Non-Turnover, Guru, Sekolah Swasta*

ABSTRACT

The high turnover rate of private high school teachers in Jonggat District, Central Lombok Regency, has serious implications for school sustainability and educational quality. This study focuses on the influence of *Leader Member Exchange* (LMX) and job satisfaction on private high school teacher turnover in the 2024/2025 period. This study aims to investigate the influence of (1) *Leader-Member Exchange* and (2) job satisfaction on (3) *Non-Turnover* (retention) of private school teachers in Jonggat sub-district, Central Lombok Regency, for the 2024/2025 period. In data analysis, this study employs an associative research strategy using multiple linear regression analysis with SPSS 16.00 software and a proportional stratified random sampling technique. The study sampled 63 teachers from private schools and madrasahs at the senior high school (SMA) and madrasah aliyah (MA) levels in Jonggat sub-district. The research was conducted from July 2024 to April 2025. The results partially indicate that *Leader-Member Exchange* has a significant effect on the *Non-Turnover* (retention) decisions of teachers in private schools/madrasahs in Jonggat sub-district, and job satisfaction significantly affects teachers' *Non-Turnover* decisions. Simultaneously, *Leader-Member Exchange* and Job

Satisfaction jointly have a significant effect on teachers' Non-Turnover decisions.

Keywords: *Leader-Member Exchange, Job Satisfaction, Non-Turnover, Teachers, Private Schools*

PENDAHULUAN

Pendidikan memegang peran penting dalam mendorong kemajuan suatu negara di era globalisasi, karena melalui pendidikan tercetak generasi penerus yang berkualitas secara spiritual, intelektual, dan keterampilan sesuai Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 Pasal 1 ayat. Keberhasilan pendidikan tidak hanya bergantung pada kurikulum, sarana-prasarana, dan kemampuan siswa, tetapi juga sangat dipengaruhi peran guru yang aktif merangsang proses belajar mengajar. Sebagai sumber daya terbesar di sekolah, guru memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian pendidikan. Oleh karena itu, pemerintah perlu memberikan perhatian serius terhadap kesejahteraan guru, khususnya guru swasta yang memegang peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan (Afriantoni et al., 2025; Supit et al., 2023; Anggraini et al., 2022).

Fakta yang terjadi di lapangan adalah tingkat *turnover* pada guru Swasta Kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah tinggi. Hal ini tergambar pada perilaku guru yang sering berpindah tempat kerja. Banyak guru yang aktif mencari lowongan kerja di sekolah lain dengan harapan akan mendapatkan sekolah yang lebih baik dari sekolah lama. Gaji guru yang tidak memuaskan di suatu sekolah membuat guru tersebut menerima tawaran mengajar di tempat lain. Faktor Kepala Sekolah yang diduga tidak memihak pada guru membuat guru tersebut ingin cepat keluar dan mencari sekolah lain. Peraturan yayasan yang diduga merugikan membuat guru tidak betah di sekolah tersebut. Kepindahan pada guru juga dapat dilihat dari kasus salah satu sekolah Swasta di Kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah, yang jumlah gurunya berkurang drastis dari 28 orang menjadi 16 orang.

Beberapa data yang dipaparkan di atas mengindikasikan bahwa tingkat *turnover* pada guru sekolah dan madrasah terutama SMA dan MA Swasta Kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah terbilang tinggi. *Turnover* yang tinggi dapat berdampak pada keberlangsungan sekolah karena menyebabkan meningkatnya biaya yang perlu dikeluarkan untuk proses perekrutan. Dampak negatif lain yang dapat muncul akibat *turnover* guru adalah menurunnya kualitas pendidikan secara keseluruhan, terutama jika guru yang keluar merupakan tenaga pendidik dengan kinerja yang baik (Cipta, 2025; Oktaviani & Kristiantari, 2021, Herry et al., 2020). Untuk menekan tingginya *turnover* maka yayasan dan Kepala Sekolah sebaiknya memahami penyebab *turnover* yang terjadi pada guru. Berdasarkan berbagai faktor yang memengaruhi *turnover* guru, penelitian ini dibatasi pada pengaruh LMX dan kepuasan kerja terhadap *turnover* pada guru SMA/MA Swasta di Kecamatan Jonggat, Kabupaten Lombok Tengah, pada periode 2024/2025.

Konseptual *turnover* sangat beragam. *Turnover* umumnya dipahami sebagai bentuk pemisahan secara sukarela antara karyawan dan atasan dalam rentang waktu tertentu, yang dapat berlangsung dari beberapa bulan hingga lebih dari satu tahun (Finthariasari et al., 2020). *Turnover* juga dipahami sebagai perilaku menarik diri yang dilakukan oleh personil dari sebuah organisasi, baik secara sukarela maupun terpaksa (Salabi & Prasetyo, 2022). Teori lain mendefinisikan *turnover* sebagai tindakan menarik diri secara permanen dari organisasi yang mempekerjakan seorang karyawan (Praditya, 2023). Artinya, *turnover* merupakan perilaku karyawan yang dengan sengaja meninggalkan perusahaan karena kondisi kerja dianggap tidak sesuai dengan harapan (Aryanti & Arifianto, 2024). Dengan demikian, penghentian karyawan baik secara sukarela maupun terpaksa dapat secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi.

Turnover membutuhkan biaya yang besar bagi yayasan/pengusaha, akibatnya, banyak pengusaha tetap mempekerjakan karyawan yang tidak melakukan pekerjaannya dengan baik untuk jangka waktu yang panjang, terutama dalam pasar tenaga kerja yang ketat. Torrington (2005:168) menambahkan teori *turnover* bahwa, “*turnover always rises when the economy is strong and jobs are plentiful because there are more opportunities available for people to change employers*”. *Turnover* selalu naik ketika perekonomian kuat dan pekerjaan yang berlimpah, karena adanya lebih banyak kesempatan yang tersedia bagi karyawan untuk berganti atasan. Berdasarkan berbagai konsep tersebut, dapat disimpulkan bahwa *turnover* merupakan tindakan karyawan menarik diri dari pekerjaannya dengan berpindah ke tempat lain atas dasar keinginan pribadi dengan indikator: (1) kondisi kerja yang sudah tidak sesuai dengan harapan; (2) kurangnya kesempatan untuk mengembangkan karir; (3) mempertimbangkan tawaran bekerja di tempat lain; (4) adanya keinginan untuk berhenti bekerja (Ingersoll & Tran, 2023; Henry & Redding, 2020; Shah et al., 2020).

Leader-Member Exchange (LMX) menurut Luthans (2011:422) menyatakan bahwa, “*LMX theory says that leaders treat individual followers differently. In particular, leaders and their associates develop dyadic (two-person) relationships that affect the behavior of both.*” Teori ini menunjukkan bahwa pemimpin membedakan perlakuannya terhadap bawahan melalui hubungan *dyadic* yang memengaruhi perilaku keduanya. Pendekatan LMX mengelompokkan bawahan ke dalam dua kategori, yaitu kelompok inti (*in-group*) dan kelompok luar (*out-group*), serta mempertimbangkan aspek seperti negosiasi, pengaruh tambahan, nilai bersama, dan atribut individu. Teori ini menegaskan bahwa pemimpin perlu membangun hubungan interpersonal yang berkualitas dengan bawahannya agar mereka mampu memberikan kontribusi terbaik bagi kelompok; hubungan LMX berkualitas tinggi ditandai dengan dukungan dan imbalan, sedangkan hubungan rendah hanya memenuhi kebutuhan minimal. LMX dipandang sebagai konsep multidimensional yang mencakup empat aspek utama, yaitu kontribusi, loyalitas, afeksi, dan penghargaan terhadap profesionalisme, sehingga dapat dipahami sebagai hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan yang bertujuan mendorong kemajuan organisasi (Khiong, 2023; Vermeulen et al., 2022; Hardianto & Sari, 2021).

Secara umum, kepuasan kerja diartikan sebagai kondisi emosional yang positif yang muncul dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman yang ia rasakan dalam menjalankan tugas tersebut (Otrębski, 2022). Kepuasan kerja merupakan kondisi yang mencerminkan emosi, sikap, serta persepsi seseorang terhadap pekerjaannya (Toropova et al., 2021). Hal tersebut merupakan hasil dari penilaian atas pengalaman yang dialami karyawan di lingkungan kerjanya (Dicke et al., 2020). Kepuasan kerja melibatkan suka, tidak suka, ekstrinsik dan intrinsik (Zakariya, 2020). Kepuasan kerja seseorang dapat dilihat dari emosionalnya dalam bekerja. Jika seseorang dapat mengontrol emosionalnya dalam bekerja, pekerjaan yang sulit akan terselesaikan dengan baik. Kepuasan kerja adalah hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya serta lingkungan kerja, yang terbentuk melalui proses pembelajaran dalam perilaku organisasi. Kepuasan kerja merupakan rangkaian perasaan atau emosi, baik yang positif maupun negatif, yang dialami karyawan dalam menilai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang muncul ketika seseorang menilai bahwa pekerjaannya mampu memenuhi nilai-nilai penting yang ia anggap bermakna..

Berdasarkan konsep tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu: (1) rasa puas terhadap pekerjaan itu sendiri (*work itself*); (2) kepuasan terhadap pimpinan (*supervisor*); (3) kepuasan terhadap rekan kerja

(*co-workers*); (4) kepuasan terhadap peluang promosi (*promotion*); dan (5) kepuasan terhadap gaji atau upah (*pay*).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung: (1) *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *turnover* guru, (2) kepuasan kerja terhadap *turnover* guru, serta (3) *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja. Penelitian dilaksanakan di sekolah/madrasah se-kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah pada jenjang Pendidikan SMA dan MA dengan pertimbangan bahwa permasalahan yang ada di kecamatan Jonggat sesuai dengan judul penelitian yang dilakukan. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian asosiatif, yaitu jenis penelitian yang bertujuan mengidentifikasi hubungan atau keterkaitan antara dua variabel atau lebih. Pendekatan ini juga menelaah peran, pengaruh, serta hubungan kausal antara variabel independen atau eksogen dengan variabel dependen atau endogen.

Penelitian ini menerapkan analisis regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 16.00. Populasi terjangkau penelitian ini sejumlah 172 guru swasta yang berasal dari SMA dan MA se-kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah periode 2024/2025. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 63 guru yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan *probability sampling*, yaitu metode yang memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai sampel. Adapun Pendekatan teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *Proportional stratified random sampling*.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh para responden, yang berkaitan dengan variabel *leader-member exchange*, kepuasan kerja, dan *turnover* guru. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber pustaka, termasuk literatur, buku, dan hasil penelitian sebelumnya, guna melengkapi data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan mencakup penyebaran kuesioner dan studi kepustakaan.

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan apakah sebuah kuesioner benar-benar sah atau valid. Suatu kuesioner dianggap valid apabila setiap pertanyaan di dalamnya mampu mengungkapkan aspek yang memang hendak diukur. Dengan kata lain, instrumen tersebut benar-benar dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Sebuah item kuesioner dinyatakan valid apabila nilai r hitung (*corrected item total correlation*) $> r$ tabel, sedangkan item dianggap tidak valid apabila hitung $< r$ tabel.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi suatu alat ukur, yakni apakah instrumen tersebut mampu memberikan hasil yang stabil ketika digunakan berulang kali pada waktu yang berbeda. Setiap pernyataan yang telah dinyatakan valid pada tahap uji validitas kemudian diuji reliabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut: apabila nilai r *alpha* bernilai positif atau lebih besar dari r tabel, maka pernyataan tersebut dinyatakan reliabel; sebaliknya, jika r *alpha* bernilai negatif atau lebih kecil dari r tabel, maka pernyataan tersebut dianggap tidak reliabel.

Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk memastikan salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu bahwa variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Sugiyono, 2020). Untuk menilai apakah data memenuhi asumsi tersebut, dilakukan uji normalitas dengan ketentuan berikut: 1) jika titik-titik data tersebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arahnya, maka model regresi dinyatakan memenuhi asumsi normalitas, dan 2) jika titik-titik data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti pola garis tersebut, maka model regresi dianggap tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varian residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya. Model regresi yang baik seharusnya memiliki varian residual yang sama pada seluruh pengamatan atau bersifat homoskedastis. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas, pola pada scatterplot dapat digunakan sebagai acuan. Berdasarkan analisis scatterplot, model regresi linier berganda dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas apabila titik-titik data tersebar secara acak di atas maupun di bawah garis nol tanpa menunjukkan pola tertentu (Sugiyono, 2020).

Analisis Regresi Linier Berganda

Data yang diperoleh dari para responden terlebih dahulu ditabulasi dan diolah menggunakan rumus persentase untuk mengetahui kecenderungan dari setiap indikator. Selanjutnya, guna mengukur besar pengaruh masing-masing variabel, data dianalisis dengan menggunakan persamaan regresi berganda.

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Y	= <i>Turnover</i>
X	= <i>Leader Member Exchange</i>
X ₂	= <i>Kepuasan Kerja</i>
B ₀	= <i>Konstanta</i>
b ₁ , b ₂	= <i>Koefesien Yang Dicari</i>
e	= <i>Standar Error</i>

Pengujian Hipotesis

Uji T (Uji Parsial)

Mengacu pada metode analisis yang telah dijelaskan sebelumnya, pengujian hipotesis dilakukan melalui uji-t untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel X secara individual terhadap variabel Y. Dalam pengujian t hitung, apabila hasil pengolahan data menunjukkan bahwa t-hitung < t tabel, maka hipotesis H₀ diterima; sebaliknya, jika t-hitung > t tabel atau nilai signifikansi > alpha, maka hipotesis H_a dinyatakan diterima.

Uji F (Uji serempak)

Untuk mengetahui tingkat signifikansi hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y), dilakukan pengujian secara simultan yang mencakup seluruh variabel (n = 4) terhadap variabel Y. Ketentuannya adalah apabila F_{hitung} > F_{tabel} maka hubungan antar variabel dinyatakan signifikan pada taraf α = 5%. Dalam uji-F, jika F_{hitung} > F_{tabel} maka H_a diterima, sedangkan jika F_{hitung} < F_{tabel} maka hipotesis ditolak. Penentuan nilai F_{tabel} menggunakan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan (degree of freedom) df = (n = k) dan (k – 1), di mana n merupakan jumlah observasi. Kriteria uji yang digunakan adalah: 1)

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_4 diterima, yang berarti seluruh variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. 2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_4 ditolak, yang berarti secara simultan variabel independen tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan SPSS versi 16.00 untuk melakukan pengujian kuesioner, yaitu uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan terhadap 63 responden uji coba, dengan tingkat kesalahan 0,05 atau 5% dan derajat kebebasan $df = n - 2$ ($63 - 2$), sehingga diperoleh r tabel sebesar 0,2000. Mengacu pada Ghazali (2016), suatu butir pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung (*corrected item-total correlation*) $> r$ tabel dan memiliki nilai r yang positif. Berdasarkan hasil uji validitas dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pertanyaan, baik variabel independen maupun dependen, memenuhi kriteria valid dengan $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*, dengan ketentuan bahwa nilai tersebut harus lebih besar dari 0,6 (*Cronbach's Alpha* $> 0,6$). Hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6, dengan nilai keseluruhan sebesar 0,778. Hal ini menandakan bahwa seluruh indikator atau instrumen pengukuran bersifat reliabel dan layak digunakan pada analisis berikutnya. Selain itu, semakin besar nilai koefisien determinasi dan mendekati angka satu, maka semakin kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi (R^2) juga digunakan untuk mengetahui persentase perubahan variabel dependen (Y) yang disebabkan oleh variabel independen (X).

Tabel 1. Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0,912 ^a	0,831	0,823

Sumber: Hasil penelitian (data diolah), 2025

Tabel 1 menyajikan hasil uji koefisien korelasi dan determinasi pada model penelitian yang dianalisis. Nilai R sebesar 0,912 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel independen dan variabel dependen. Sementara itu, nilai R Square sebesar 0,831 berarti bahwa 83,1 persen variasi pada variabel dependen dapat diterangkan oleh variabel independen dalam model. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,823 juga menunjukkan bahwa model tetap konsisten dan reliabel setelah disesuaikan dengan jumlah variabel yang terlibat.

Pengaruh LMX terhadap Turnover

Hasil pengujian variabel *leader-member exchange* (X1) terhadap *non-turnover* guru (Y) menunjukkan bahwa nilai t -hitung sebesar $6,334 \geq 2,000$, yang berarti lebih tinggi daripada t -tabel pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$), dengan nilai signifikansi $0,000 \leq 0,05$. Berdasarkan $df = n - k = 63 - 3 = 60$, diperoleh t -tabel sebesar 2,000. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *leader-member exchange* memiliki pengaruh signifikan terhadap *non-turnover* guru pada sekolah swasta di Kecamatan Jonggat. Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis 1 diterima, karena peningkatan loyalitas berupa *non-turnover* guru sangat bergantung pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (LMX), yang mampu membangun loyalitas, sikap positif, serta umpan balik yang konstruktif dalam penyelesaian tugas sehingga

mendukung keberhasilan sekolah swasta. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pohan (2025) yang menunjukkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *turnover* guru. Hasil tersebut menegaskan bahwa kualitas hubungan kerja merupakan faktor penting dalam menekan kecenderungan guru untuk meninggalkan lembaga pendidikan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover

Hasil pengujian variabel kepuasan kerja (X2) terhadap *turnover* guru (Y) menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar $7,760 \geq 2,000$, yang berarti lebih tinggi daripada t-tabel pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$), dengan nilai signifikansi $0,000 \leq 0,05$. Berdasarkan $df = n - k = 63 - 3 = 60$, diperoleh t-tabel sebesar 2,000. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover* guru pada sekolah swasta di Kecamatan Jonggat. Artinya, hipotesis 2 diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa rendahnya tingkat *turnover* guru sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan mereka dalam bekerja; ketika guru merasa puas, mereka cenderung lebih produktif, memperhatikan kualitas tugasnya, serta memiliki ikatan yang kuat dengan lembaga sehingga menghasilkan kinerja optimal. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor psikologis penting yang memengaruhi keputusan guru untuk tetap bertahan dalam institusi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan sejumlah pakar, salah satunya Pasaribu et al. (2025), yang menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peranan yang sangat penting, terutama dalam masalah kemanusiaan, kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap absensi dan *turnover* guru. Hasil penelitian di atas diperkuat oleh Schermerhorn (2010:143) yang menyatakan bahwa, “*job satisfaction can also effect turnover, or decisions by people to terminate their employment. Simply put, dissatisfied workers are more likely than satisfied workes to quit their jobs*”. Kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi *turnover*. Guru yang tidak puas kemungkinan besar akan berhenti dari pekerjaannya. Menurut Steve M. Jex (2024:143) mengemukakan bahwa “*therefore, organizations wishing to keep turnover to manageable levels cannot ignore job and organizational conditions that impact job satisfaction*”. Sekolah yang ingin menjaga *turnover* tidak boleh mengabaikan kondisi-kondisi sekolah yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, literatur sebelumnya konsisten mendukung temuan penelitian bahwa peningkatan kepuasan kerja merupakan strategi efektif dalam menekan angka *turnover*.

Pengaruh Leader Member Exchange dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Guru

Berdasarkan hasil pengujian variabel *leader-member exchange* (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap non-*turnover* guru (Y), diperoleh nilai Fhitung sebesar 97,009 yang lebih tinggi daripada Ftabel 2,76 pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Nilai signifikansi yang dihasilkan adalah $0,000 \leq 0,05$, dengan $df1 = k - 1 = 4 - 1 = 3$ dan $df2 = n - k = 63 - 4 = 59$, sehingga Ftabel yang digunakan adalah 2,76. Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditegaskan bahwa variabel *leader-member exchange* (X1) dan kepuasan kerja (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap non-*turnover* guru (Y) pada sekolah-sekolah swasta di Kecamatan Jonggat. Temuan ini mengindikasikan bahwa kombinasi kualitas hubungan kerja dan tingkat kepuasan guru menjadi faktor penting dalam mempertahankan keberlanjutan tenaga pendidik. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas hubungan atasan-bawahan serta kepuasan kerja merupakan strategi efektif untuk mengurangi *turnover* guru.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Greenberg (2011:489) menjelaskan, “*leader member exchange (LMX) suggesting that leaders from different relations with various subordinates and that the nature of such dyadic exchanges*

can exert strong effects on subordinates performance and satisfaction” LMX menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mempunyai hubungan yang berbeda dengan guru dapat memberikan pengaruh yang kuat pada kinerja dan kepuasan guru tersebut. Pendapat di atas didukung oleh Miner (2005:266) mengemukakan bahwa, “*LMX was almost as good and a better predictor of satisfaction measures*”. LMX merupakan prediktor yang baik untuk mengukur kepuasan kerja guru.

Steve M. Jex (2002:322) berpendapat bahwa, “*theory is expansion of its scope. For most people, the unique relationship they develop with their immediate supervisor is one of the most important dimensions of their work experience. As such, it may influence many work outcomes. For example, found that a high-quality LMX moderated the relationship between role ambiguity and job satisfaction*”. Tantangan lain pada teori LMX adalah perluasan ruang lingkup. Bagi kebanyakan guru, hubungan unik yang mereka kembangkan dengan kepala sekolah adalah salah satu dimensi yang paling penting dari pengalaman kerja mereka. Dengan demikian, hal itu mungkin memengaruhi banyak hasil kerja. Sebagai contoh, kualitas LMX yang tinggi menjadi moderator hubungan antara peran ambiguitas dan kepuasan kerja.

Kamaluddin & Marmin (2022) menjelaskan bahwa guru yang berada dalam kategori in-group cenderung memperoleh berbagai keuntungan dalam lingkungan kerjanya. Posisi tersebut membuat mereka lebih sering mendapatkan peluang positif sehingga berdampak pada meningkatnya rasa puas terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Hal ini menunjukkan bahwa posisi seorang guru dalam hubungan kerja dapat memengaruhi tingkat motivasi dan komitmennya terhadap sekolah. Dengan demikian, kualitas interaksi antara pemimpin dan guru turut menentukan apakah seorang guru berada pada kelompok dalam yang mendapatkan dukungan optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data serta pengujian hipotesis mengenai pengaruh leader member exchange dan kepuasan kerja terhadap keputusan non-turnover guru pada sekolah swasta tingkat SMA dan MA se-kecamatan, maka diperoleh beberapa kesimpulan. Pertama, hasil analisis tanggapan responden terhadap variabel leader member exchange menunjukkan bahwa dari tiga indikator yang dinilai, indikator obligation (kewajiban atau kontribusi timbal balik) memiliki nilai rata-rata terendah, yaitu 4,14. Uji hipotesis juga mengonfirmasi bahwa leader member exchange (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap non-turnover guru, dengan koefisien sebesar 0,657. Artinya, setiap peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota berpotensi meningkatkan non-turnover sebesar 0,657. Kedua, analisis terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa dari empat indikator yang diteliti, indikator kepuasan terhadap atasan memperoleh nilai rata-rata paling rendah, yaitu 4,22. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja (X2) juga memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap non-turnover guru, dengan koefisien sebesar 0,423. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja akan berdampak pada kenaikan non-turnover sebesar 0,423. Ketiga, hasil uji simultan menunjukkan bahwa kedua variabel—leader member exchange (X1) dan kepuasan kerja (X2)—secara bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap non-turnover guru. Hal ini dibuktikan oleh nilai Fhitung sebesar 97,009 yang lebih besar dari Ftabel sebesar 2,76, dengan tingkat signifikansi $0,000 \leq 0,05$.

Hasil penelitian ini membuka peluang untuk pengembangan lebih lanjut dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi keputusan *Non-turnover* guru, seperti motivasi intrinsik, kepuasan finansial, atau iklim organisasi, serta dengan memperluas sampel penelitian untuk mencakup guru dari berbagai jenjang pendidikan agar

hasilnya lebih general. Selain itu, temuan penelitian dapat dijadikan acuan bagi sekolah dan yayasan pendidikan dalam merancang kebijakan dan program yang meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan guru serta kepuasan kerja, sehingga diharapkan dapat menurunkan tingkat *turnover*, meningkatkan kinerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriantoni, Azizah, D. N., & Ayu, W. R. (2025). Peran guru dalam meningkatkan manajemen mutu pendidikan di Indonesia. *Jurnal Inovasi Pendidikan dan Teknologi Informasi (JIPTI)*, 6(1), 250–265. <https://doi.org/10.52060/jipti.v6i1.2913>
- Anggraini, D. L., Yulianti, M., Nurfaizah, S., & Pandiangan, A. P. B. (2022). Peran guru dalam mengembangkan kurikulum merdeka. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 1(3), 290–298. <https://doi.org/10.58540/jipsi.v1i3.53>
- Aryanti, N., & Arifianto, C. F. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keadilan Prosedural Terhadap Turnover Intention Pada Akademisi Yayasan Pendidikan Islam Al-Basyariah. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(6), 1918–1935. <https://jicnusanantara.com/index.php/jiic/article/view/775>
- Cipta, H. (2025). Pengaruh Konflik Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Pindah Kerja Guru Sd Swasta Di Kecamatan Jatiasih. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(8), 201–210. <https://doi.org/10.71282/at-taklim.v2i8.889>
- Dicke, T., Marsh, H. W., Parker, P. D., Guo, J., Riley, P., & Waldeyer, J. (2020). Job satisfaction of teachers and their principals in relation to climate and student achievement. *Journal of educational psychology*, 112(5), 1061. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/edu0000409>
- Finthariasari, M., Ekowati, S., Ranidiah, F., Yuniarti, R., & Muchlis, M. (2020). Pengaruh work-family conflict terhadap Turnover intention melalui komitmen organisasi. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 4(3), 421–438. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i3.4584>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro. https://www.researchgate.net/publication/301199668_Aplikasi_Analisis_Multivariate_SPSS_23
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*, 10th Edition. London: Pearson Education.
- Hardianto, H., & Sari, V. P. (2021). Leader-member exchange in educational institutions. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(2), 1088–1096. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i2.541>
- Henry, G. T., & Redding, C. (2020). The consequences of leaving school early: The effects of within-year and end-of-year teacher Turnover. *Education Finance and Policy*, 15(2), 332–356. <https://direct.mit.edu/edfp/article-abstract/15/2/332/65045/The-Consequences-of-Leaving-School-Early-The>
- Herry, H., Lian, B., & Fitriani, Y. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen guru terhadap kinerja profesional guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4(2), 1658–1666. <https://doi.org/10.31004/jptam.v4i2.630>
- Ingersoll, R. M., & Tran, H. (2023). Teacher shortages and Turnover in rural schools in the US: An organizational analysis. *Educational Administration Quarterly*, 59(2), 396–431. <https://doi.org/10.1177/0013161X231159922>

- Jex, S. M., Britt, T. W., & Thompson, C. A. (2024). *Organizational Psychology and Organizational Behavior: Evidence-based Lessons for Creating Sustainable Organizations*. John Wiley & Sons.
- Kamaluddin, A., & Marmin, H. (2022). The Effect of Financial Compensation, Competency, Leadership Style on the Work Satisfaction. *Golden Ratio of Data in Summary*, 2(1), 23-29. <https://doi.org/10.52970/grdis.v2i1.213>
- Khiong, K. (2023). The Correlation of Leadership, Organizational Commitment and Leader Member Exchange on Schools Performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(3), 8-16. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v4i3.470>
- Luthans, Fred (2011). *Organizational Behavior An Evidance-Based Approach*. New York: McGraw-Hill; 422.
- Miner, John B (2005). *Essential Theories of Motivaton and Leadership*. New York: M.E.Sharpe, Inc.
- Oktaviani, N. P. W., & Kristiantari, M. G. R. (2021). Korelasi tipe kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap komitmen guru. *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran*, 4(1), 69-80. <https://doi.org/10.23887/jp2.v4i2.32354>
- Otrębski, W. (2022). The correlation between organizational (school) climate and teacher job satisfaction—the type of educational institution moderating role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6520. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
- Pasaribu, Y. O., Safrin, F. A., & Siregar, O. M. (2025). Pengaruh LMX (Leader Member Exchange) Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(5. B), 308-317. <http://www.jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/10311>
- Pohan, Y. A. (2025). The Influence Physical Work Environment And Leader Member Exchange On Turnover In The Floor Division Of Pt. Midi Utama Indonesia Tbk (Cab. Medan). *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya Penelitian Ilmu Manajemen*, 11(1), 258-266. <https://doi.org/10.47663/jmbep.v11i1.573>
- Praditya, R. A. (2023). The Influence Of Organizational Culture, Job Stress, And Organizational Commitment On Teacher Turnover Intention. *International Journal Of Social, Policy And Law*, 4(5), 17-22. <https://doi.org/10.8888/ijospl.v4i5.159>
- Salabi, A. S., & Prasetyo, M. A. M. (2022). Organizational culture of sukma bangsa learning school (Analytical study of learning organization primordial value). *Sukma: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 91-110. <https://doi.org/10.32533/06105.2022>
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Introduction to management* (11th ed.). John Wiley & Sons.
- Shah, I. A., Yadav, A., Afzal, F., Shah, S. M. Z. A., Junaid, D., Azam, S., ... & Shanmugam, B. (2020). Factors affecting staff Turnover of young academics: Job embeddedness and creative work performance in higher academic institutions. *Frontiers in Psychology*, 11, 570345. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.570345/full>
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Sutopo (ed.); Cetakan Ke). CV. Alfabeta.
- Supit, D., Masinambow, D. A., Rawis, J. A. M., Lengkong, J. S. J., & Rotty, V. N. J. (2023). Peran Guru Penggerak Dalam Kualitas Merdeka Belajar. *Jurnal Educatio Fkip Unma*, 9(2), 716-723. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.4805>

- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human resource management* (p. 168). Prentice Hall.
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 73(1), 71-97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (2022). Transformational leadership, leader-member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 491-510. <https://doi.org/10.1177/1741143220932582>
- Zakariya, Y. F. (2020). Effects of school climate and teacher self-efficacy on job satisfaction of mostly STEM teachers: A structural multigroup invariance approach. *International Journal of STEM Education*, 7(1), 10. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40594-020-00209-4>