



## **Dampak Hubungan Atasan dan Karyawan Terhadap Kinerja dan Turnover di Dunia Retail: Studi Kasus Store Senior Leader**

Rafika Hidayatus Sofiyah<sup>1</sup>, Nabila Dewi Adha<sup>2</sup>, Candra Dewa Sampoerna<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

\*Corresponding author: [rafikasofiaa@gmail.com](mailto:rafikasofiaa@gmail.com)

---

### **ARTICLE INFO**

#### **Kata Kunci**

Kinerja  
Karyawan  
Turnover  
Retail

#### **Article history**

Received: 15 September  
2025

Revised: 30 October 2025

Accepted: 20 November  
2025

Available online: 10 January  
2026

### **ABSTRACT**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak hubungan antara atasan dan karyawan terhadap kinerja serta turnover karyawan di dunia retail, dengan studi kasus pada Subjek In-02 (Store Senior Leader). Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan diyakini dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, sehingga berdampak positif pada kinerja dan menurunkan tingkat turnover. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi aktivitas kerja, dan analisis dokumen internal perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang positif dan komunikasi efektif antara atasan dan karyawan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja tim, penurunan kesalahan operasional, serta mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Sebaliknya, hubungan yang kurang harmonis dapat menurunkan kinerja individu maupun tim dan meningkatkan risiko turnover. Penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen retail untuk meningkatkan program pengembangan kepemimpinan, komunikasi, dan hubungan kerja yang sehat guna mencapai kinerja optimal dan retensi karyawan yang lebih baik.

## **Pendahuluan**

Retail modern sangat bertumbuh pesat di Surabaya, salah satunya adalah Indomaret. Sebagai jaringan minimarket terbesar di Indonesia yang berdiri pada tahun 1988, Indomaret saat ini memiliki 23.000 lebih gerai dan lebih dari 190.000 karyawan. Sebagai jaringan minimarket terbesar, Indomaret memiliki tekanan operasional yang tinggi. Indomaret menerapkan struktur organisasi toko cabang yang relatif sederhana diantaranya, kepala toko (Chief Of Store) yang berperan untuk memimpin toko cabang, didampingi oleh asisten kepala toko (Chief Of Store) yang berperan untuk pengawas administrasi toko cabang, Di bawah mereka terdapat Merchandiser yang berperan sebagai pengatur stock dan kesegaran barang, Kasir (STORE CREW GIRL) yang menangani transaksi penjualan, promosi barang dan pembayaran dengan pelanggan, dan Pramuniaga (Chief Of Store) yang berperan menata rak dan memastikan kebersihan toko.

Dalam banyak kasus, menjadi posisi sebagai Asisten Kepala Toko (Chief Of Store) adalah posisi yang paling banyak memikul tugas operasional paling besar, namun memiliki ruang pengambilan keputusan yang terbatas. Mereka sering diminta memastikan tokonya berjalan dengan optimal, menghadapi temuan inspeksi supervisor, menangani komplain pelanggan, melakukan pembukaan dan penutupan toko, sekaligus juga menjaga performa tim di bawahnya. Hal ini mengarah pada ketidakseimbangan peran (role Imbalance) yaitu kondisi dimana tanggungjawab tidak sebanding dengan otoritas dan sumber daya yang dimiliki. Gaya kepemimpinan mencerminkan pada cara interaksi atau pendekatan yang digunakan oleh individu yang berperan sebagai atasan dalam membimbing, memengaruhi, memotivasi, serta mengawasi kinerja bawahannya demi tercapainya tujuan organisasi. Gaya ini juga mencerminkan bagaimana seorang pemimpin menjalin hubungan dengan timnya saat mengambil keputusan dan menyelesaikan berbagai persoalan organisasi. Kepuasan kerja memiliki kaitan erat dengan produktivitas serta keberlangsungan perusahaan, ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung menunjukkan perilaku yang positif terhadap pekerjaan dan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan (Widya, Bakaruddin, & Nofirda, 2025) hasil penelitiannya mengartikan bahwa daya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Di Surabaya, sering terjadi permasalahan-permasalahan antara karyawan dan atasan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memahami fenomena permasalahan tersebut lebih mendalam melalui wawancara langsung dengan berbagai posisi karyawan toko. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana permasalahan antara karyawan dan atasan di Indomaret cabang Surabaya ini terbentuk, bagaimana tekanan dan konflik yang dialami oleh tim toko, serta bagaimana dinamika ini memengaruhi operasional toko dan kondisi psikologis karyawannya. Teori LMX (Leader-Member Exchange) atau teori pertukaran pemimpin dan anggota berfokus pada kualitas hubungan dyadic (dua arah) yang berkembang antara seorang pemimpin dari setiap anggota timnya secara individual, daripada memperlakukan semua anggota tim secara seragam. (Graen, 1995). Pekerjaan di dunia retail menuntut keramahan pegawainya (senyum,salam,sapa). Beban kerja yang tinggi dan emosional meningkatkan stress kerja yang berdampak pada pelayanan karyawan dan juga intensitas turnover.

konsep konflik peran yang terjadi ketika tuntutan pekerjaan dan keluarga saling bertentangan dan sulit diseimbangkan. Ini terjadi ketika peran di tempat kerja mengganggu peran di rumah, atau sebaliknya, sehingga individu merasa tertekan dan sulit memenuhi kedua tanggung jawabnya. Penyebab konflik ini biasa berasal dari aspek waktu, stres, dan perilaku, yang membuat seseorang merasa tidak mampu menyeimbangkan keduanya. Dampak dari konflik ini dapat menyebabkan dampak negatif seperti stress, kecemasan, kelelahan, hingga penurunan kepuasan kerja yang banyak menyebabkan intensitas turnover bertambah. Sudah banyak penelitian tentang turnover intention di dunia retail yang kebanyakan disebabkan oleh kepuasan kerja karyawannya dan dukungan kerja dari rekan kerja yang lain. Penelitian yang dilakukan di seluruh Indomaret di kecamatan Jonggol dengan populasi 100 orang karyawan menunjukkan bahwa memiliki tingkat hubungan yang cukup kuat dan searah karena nilainya positif. Artinya bahwa apabila dukungan rekan kerja meningkat maka keterikatan kerja juga akan meningkat atau sebaliknya (INNOVATIVE, 2024).

Literatur operasional ritel dan studi kasus Indomaret menyebutkan peran asisten kepala toko sebagai *frontline manager* kecil yang tugasnya antara lain menjalankan instruksi operasional, mengatur jadwal staf, menangani pelanggan/keluhan, serta menjadi perantara komunikasi antara kepala toko dan pramuniaga/kasir/merchandiser. Karena peran ini bersifat multirole, asisten kepala toko sering terjebak dalam konflik peran (dianggap 'sisi atasan' oleh staf tetapi tetap harus melapor ke kepala toko), hal ini menjadikannya actor sentral dalam dinamika konflik di toko. Oleh karena itu, studi kualitatif yang fokus pada persepsi asisten kepala toko (wawancara) berpotensi mengungkap mekanisme konflik, dan rekomendasi intervensi praktis. Gaya kepemimpinan atasan berperan sangat penting dalam membentuk hubungan kerja yang baik. Menurut Robbins dan Judge (2017), kepemimpinan transformasional yang mampu memberi inspirasi, perhatian individual dan komunikasi terbuka lebih efektif dalam menciptakan hubungan harmonis dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter. Namun realitanya, di dunia retail, sering ditemukan gaya kepemimpinan yang otoriter sehingga berpotensi menciptakan jarak emosional antara karyawan dan bawahan.

Permasalahan antara karyawan dan atasan juga sangat erat dengan motivasi kerja, terdapat 2 faktor utama yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, yaitu motivator (penghargaan, tanggungjawab, dan pencapaian). Serta hygiene factors (gaji, kondisi pekerjaan dan hubungan antar individu). Apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, maka akan muncul ketidakpuasan yang dapat memicu konflik internal, seperti tidak tercapainya sistem target penjualan dan pembagian shift. Dalam praktiknya, perusahaan seringkali terfokus pada pemenuhan kebutuhan dasar (hygiene) tanpa mempertimbangkan aspek motivasional yang justru dapat meningkatkan produktivitas karyawan, hal ini perlu dijumpai melalui pendekatan berbasis psikologi industri. Kepuasan kerja yang rendah menjadi penyebab utama dari perputaran tenaga kerja di sektor retail. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian motivasi kerja sangat penting untuk membangun kenyamanan untuk karyawan lama, dampak positif yang akan didapatkan jika motivasi kerja diterapkan di Indomaret, karyawan akan meningkatkan kinerjanya karena merasa dihargai, karyawan juga akan merasakan kenyamanan dalam bekerja sehingga akan menurunkan tingkat turnover dan dapat mengurangi biaya pendidikan dan pelatihan karyawan baru.

Dalam dunia retail, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan operasional dan pencapaian target perusahaan. Selain itu, tingkat turnover karyawan juga menjadi perhatian penting, karena pergantian karyawan yang tinggi dapat menimbulkan biaya tambahan, menurunkan produktivitas, dan memengaruhi stabilitas tim. Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja dan turnover adalah kualitas hubungan antara atasan dan karyawan. Hubungan yang positif antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun tim. Sebaliknya, hubungan yang kurang harmonis dapat menimbulkan stres, konflik, dan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dalam konteks dunia retail yang bersifat dinamis dan kompetitif, pengelolaan hubungan interpersonal menjadi sangat penting agar operasional toko berjalan efektif dan tujuan organisasi tercapai. Penelitian ini berfokus pada Subjek In-02, seorang Store Senior Leader, untuk menganalisis secara mendalam bagaimana hubungan antara atasan dan karyawan memengaruhi kinerja dan turnover. Dengan pendekatan studi kasus, penelitian ini bertujuan memberikan pemahaman komprehensif mengenai dinamika hubungan kerja di lingkungan retail dan implikasinya terhadap strategi manajemen sumber daya manusia.

## **Metode**

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami dan menjelaskan fenomena sosial melalui analisis mendalam atas data non-angka, seperti wawancara, observasi, atau materi tertulis. Kelebihan metode kualitatif adalah kemampuannya untuk memberikan pemahaman mendalam tentang fenomena, sifatnya yang fleksibel dan dapat beradaptasi di lapangan, serta mampu mengungkap data yang banyak, dan detail yang tidak dapat diukur dengan angka, sehingga lebih cocok untuk topik yang kompleks. Metode penelitian ini lebih bersifat fleksibel dan berulang, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengubah fokus atau strategi pengumpulan data yang sesuai dengan temuan yang muncul di lapangan, dan lebih menghasilkan pemahaman yang lebih realistis terhadap dunia sosial yang dialami oleh narasumber.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memahami dampak hubungan antara atasan dan karyawan terhadap kinerja dan turnover di dunia retail. Studi kasus difokuskan pada Subjek In-02, seorang Store Senior Leader, beserta karyawan yang berada di bawah pengawasannya. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menelusuri secara mendalam dinamika interpersonal, pola komunikasi, serta pengaruhnya terhadap kinerja tim dan keputusan karyawan dalam mempertahankan atau meninggalkan pekerjaan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi aktivitas kerja sehari-hari, dan analisis dokumen internal perusahaan, seperti catatan kinerja, absensi, dan data turnover. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pengalaman dan persepsi subjek mengenai hubungan kerja, sementara observasi memungkinkan peneliti mencatat interaksi nyata antara atasan dan karyawan. Analisis dokumen internal digunakan untuk memverifikasi temuan dan memberikan bukti kuantitatif yang mendukung. Data yang diperoleh dianalisis secara tematik, dengan mengelompokkan informasi ke dalam kategori utama yang mencerminkan hubungan atasan-karyawan, kinerja, dan turnover. Selama proses analisis, peneliti melakukan

triangulasi data dari berbagai sumber dan member checking dengan subjek penelitian untuk memastikan validitas temuan. Pendekatan ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana hubungan interpersonal di lingkungan kerja retail memengaruhi motivasi, produktivitas, dan keputusan karyawan dalam mempertahankan pekerjaan.

Metode penelitian kualitatif melibatkan interaksi langsung dengan partisipan dengan cara wawancara, pengamatan mendalam dan menganalisis data. Dalam hal ini, narasumber diminta menceritakan cerita pribadi mereka atas pengalaman yang mereka dapatkan dalam 1 minggu terkait interaksi mereka dengan narasumber. Video yang di dapat dari hasil wawancara dengan narasumber akan diamati lagi oleh peneliti dan hal-hal yang menarik akan dibahas lebih mendalam melalui wawancara dengan para narasumber. Hal ini bertujuan agar mendapatkan pemahaman yang mendalam dan rinci, menggali data yang lebih dalam, dan menyesuaikan pertanyaan sesuai respons narasumber untuk mencapai akurasi data dan wawasan yang lebih baik lagi. Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena dari sudut pandang partisipan secara utuh. Masa waktu yang dipakai dalam penelitian ini adalah selama bulan September 2025 – Desember 2025.

## Hasil dan Pembahasan

Pada penelitian ini, terdapat 5 orang narasumber yang bersedia untuk terlibat dalam jalannya penelitian ini dan konsisten untuk mengikuti ketentuan dalam penelitian dan mampu memberikan data yang akurat. Para narasumber ini dapat di deskripsikan sebagai berikut :  
Deskripsi Karakteristik Narasumber

**Tabel 1. Deskripsi Karakteristik Narasumber**

No	Narasumber	J.K	Usia	Asal	Jabatan	Lama bekerja	Lokasi Penempatan
1	Subject IN-01	L	32	Surabaya	Chief Of Store	13thn	Surabaya
2	Subject IN-02	P	25	Surabaya	Store Senior Leader	7thn	Surabaya
3	Subject IN-03	L	23	Surabaya	Store Junior Leader	6thn	Surabaya
4	Subject IN-04	L	21	Surabaya	Store Crew Boy	3thn	Surabaya
5	Subject IN-05	P	21	Surabaya	Store Crew Girl	4thn	Surabaya

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025.

**Tabel 2. Kreteria Responden**

No	Narasumber	Tipe Toko	Kondisi Toko
1	Subject IN-01	Indomaret Reguler, Normal	5 staf internal, toko sedikit ramai
2	Subject IN-02	Indomaret Reguler, Normal	5 staf internal, toko sedikit ramai
3	Subject IN-03	Indomaret Reguler, Normal	5 staf internal, toko sedikit ramai
4	Subject IN-04	Indomaret Reguler, Normal	5 staf internal, toko sedikit ramai
5	Subject IN-05	Indomaret Reguler, Normal	5 staf internal, toko sedikit ramai

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 2, setelah mengumpulkan informasi lewat wawancara dengan narasumber, dapat diambil kesimpulan bahwa tim toko kurang komunikasi dan penyelesaian masalah dengan kepala dingin, mereka hanyalah mengambil kesimpulan sepihak dan beranggapan bahwa tim lain tidak bekerja secara maksimal tanpa mencari tau sebabnya terlebih dahulu, jika dibiarkan maka akan menjadi sangat buruk kedepannya untuk kerja tim dan kesehatan mental karyawan. Oleh karena itu, setelah tim kelompok kami mendiskusikan tentang permasalahan lewat wawancara dengan narasumber, kami menyarankan kepada personil toko untuk lebih memperkuat persaudaraan di dalam dunia kerja, karena pengaruh dukungan kerja dan keterkaitan kerja dapat mengurangi turnover (Imas, 2024) kami juga menyarankan mengadakan briefing rutin yang menyenangkan dan tidak tegang, memperbaiki komunikasi dengan semua tim dan lebih menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan SOP yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Positif Hubungan Antara Atasan dan Karyawan**

Meskipun banyak permasalahan yang ada di dunia retail, akan tetap ada dampak positif antara lain, Tekanan operasional dari atasan, keluhan pelanggan serta kesalahan bawahan membuat tim menjadi lebih terampil dalam menyelesaikan masalah dengan cepat, hal ini terlihat dari kemampuan dari Subject IN-02 dalam menindaklanjuti komplain dari pelanggan, memperbaiki kesalahan yang terjadi dan kemampuan dalam mengatasi masalah lain yang terjadi. Pengalaman ini dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinan dan keputusan strategis dalam situasi yang mendadak. Meskipun terjadi konflik, beberapa kondisi ini memaksakan tim toko untuk selalu bekerjasama ketika tim lain melakukan kesalahan, hal ini akan semakin memperkuat kerja tim toko. Permasalahan ini membuat setiap posisi jabatan dapat mempelajari peran posisi masing-masing sambil belajar, pemahaman ini menjadi hal penting untuk jenjang karir masing-masing tim. Store Senior Leader merasa menjadi lebih menantang dalam mengambil keputusan dan lebih berpengalaman, permasalahan yang muncul secara berulang melatih ketahanan mental dan kemampuan adaptasi dengan masalah kecil maupun besar. Store Junior Leader juga memahami bahwa komunikasi yang baik di dalam tim sangatlah diperlukan untuk membangun kinerja yang baik antar tim.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komunikasi terbuka dan hubungan yang harmonis dengan atasan cenderung lebih termotivasi dan percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Subjek In-02 menunjukkan gaya kepemimpinan yang suportif, termasuk memberikan arahan yang jelas, umpan balik konstruktif, dan pengakuan atas pencapaian karyawan. Observasi memperkuat temuan ini, karena terlihat adanya interaksi rutin yang positif antara atasan dan bawahan, seperti pembagian tugas yang adil, diskusi perbaikan proses kerja, dan dukungan dalam menghadapi masalah operasional.

### **Pengaruh Negatif Hubungan Antara Atasan dan Karyawan**

Berdasarkan data wawancara dan hasil rekap, beberapa pengaruh negatif terlihat dominan karena Chief of store memberikan instruksi mendadak tanpa ada diskusi itu akan menimbulkan missskomunikasi sehingga tim toko kurang responsif dalam melakukan perintah, dan tim toko akan merasa tidak dihargai dan muncul konflik vertikal ataupun horizontal. Jadwal shift yang

tidak sesuai rencana dan tuntutan lembur yang menyebabkan kelelahan fisik dan mental. Tekanan dari atasan juga akan menimbulkan stress kerja dan memperburuk kondisi psikologis dan menyebabkan kegiatan operasional tidak berjalan dengan lancar dan kinerja tim toko menurun dan suasana kerja di toko menjadi terasa tidak nyaman, sehingga tim toko menjadi tidak fokus yang menyebabkan selisih kas, penurunan penjualan, kerugian financial dan memperburuk citra toko di pandangan konsumen. hal ini akan menimbulkan keinginan tim toko untuk pindah toko ataupun resign dari pekerjaan. Hubungan interpersonal yang positif secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun tim. Karyawan yang merasa didukung oleh atasan mampu menyelesaikan tugas lebih tepat waktu, mengurangi kesalahan operasional, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Analisis dokumen internal juga menunjukkan adanya korelasi antara evaluasi kinerja tinggi dengan tim yang memiliki hubungan atasan-karyawan yang baik.

Kinerja karyawan meningkat seiring dengan kualitas hubungan interpersonal yang baik. Karyawan yang merasa didukung oleh atasan lebih produktif, lebih teliti, dan mampu menyelesaikan tugas sesuai standar perusahaan. Analisis dokumen internal memperlihatkan bahwa tim yang dipimpin Subjek In-02 memiliki catatan kinerja lebih stabil dan sedikit kesalahan operasional dibandingkan tim lain di toko yang sama. Hubungan yang positif juga berkontribusi menurunkan tingkat turnover. Karyawan yang merasa diperhatikan dan dihargai menunjukkan komitmen yang lebih tinggi untuk tetap bekerja di toko. Sebaliknya, karyawan yang mengalami komunikasi kurang efektif atau kurang dukungan dari atasan menunjukkan niat untuk berpindah kerja. Data internal perusahaan memperlihatkan tingkat turnover lebih rendah pada tim Subjek In-02 dibandingkan rata-rata toko retail lainnya.

### **Dampak Hubungan Antara Atasan dan Karyawan**

Hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja serta menekan tingkat turnover karyawan di sektor retail. Lingkungan kerja retail yang ditandai oleh target penjualan, jam kerja panjang, dan tekanan pelayanan pelanggan menuntut kualitas hubungan kerja yang sehat dan kondusif. Hubungan yang tidak harmonis antara atasan dan karyawan dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi individu maupun organisasi. Dalam lingkungan kerja retail yang banyak tekanan target, jam kerja panjang, dan tuntutan pelayanan pelanggan, kualitas hubungan kerja yang buruk dapat memperburuk kinerja dan meningkatkan permasalahan sumber daya manusia. Diantaranya penurunan semangat kerja dan meningkatnya tingkat turnover. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang baik dengan atasan dapat menurunkan tingkat turnover. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap bertahan, sementara karyawan yang mengalami hubungan kurang harmonis cenderung menunjukkan tanda-tanda ketidakpuasan dan niat untuk mencari pekerjaan lain. Data absensi dan catatan keluar-masuk karyawan mendukung temuan ini, dengan tingkat turnover yang lebih rendah pada tim yang dipimpin Subjek In-02 dibandingkan dengan rata-rata toko lainnya.

Temuan ini konsisten dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa hubungan atasan-bawahan yang baik dapat meningkatkan kinerja dan retensi karyawan. Faktor kunci yang ditemukan dalam penelitian ini adalah komunikasi efektif, dukungan emosional, dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Dalam konteks retail yang menuntut

kecepatan, ketelitian, dan pelayanan pelanggan yang konsisten, pengelolaan hubungan interpersonal menjadi sangat penting. Penelitian ini menekankan bahwa pengembangan kepemimpinan yang suportif dan budaya kerja yang positif bukan hanya meningkatkan kinerja tetapi juga mengurangi risiko turnover yang merugikan perusahaan.

## Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara atasan dan karyawan memengaruhi kinerja dan turnover di lingkungan retail, khususnya pada Subjek In-02 (Store Senior Leader). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang positif, ditandai dengan komunikasi terbuka, dukungan, dan pengakuan terhadap karyawan, mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan diri karyawan. Karyawan yang merasa didukung oleh atasan mampu bekerja lebih efisien, mengurangi kesalahan operasional, dan meningkatkan produktivitas tim secara keseluruhan. Selain itu, hubungan yang harmonis juga berdampak pada retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai cenderung memiliki komitmen lebih tinggi untuk tetap bekerja, sementara hubungan yang kurang baik meningkatkan risiko turnover. Dengan demikian, pengelolaan hubungan interpersonal yang baik antara atasan dan bawahan menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai kinerja optimal dan mempertahankan karyawan di dunia retail. Penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan kepemimpinan suportif, komunikasi efektif, dan budaya kerja yang positif sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas tim sekaligus menurunkan risiko turnover.

## Referensi

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19–43. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00059-8)
- Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person–organization and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1104–1120. <https://doi.org/10.1037/a0020480>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). Employee turnover. South-Western College Publishing.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal, 11*(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00034.x>
- 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/10.5465/20159569>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*(2), 259–298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82–111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>