

# The Influence of Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on the Turnover Intention of Modern Trade Business Employees in Thailand

**Suang-I Anunthawichak**

King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Prachinburi Campus, Thailand

**Phairhoote Phiphopaekasit**

King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Prachinburi Campus, Thailand

---

## Abstract

The objectives of this paper were: 1) to examine the coherence of the causal relationship model of transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction; and 2) to study the influence of transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction with the intention to resign from modern retail organizations in Thailand. The researcher used a quantitative research model. The research area was modern retail business comprised of Tesco Lotus, Siam Makro, and Big C Supercenter. The sample group consisted of 300 salespeople and used a systematic sampling method. The research instrument was a questionnaire to check the correlation coefficient. Data analysis by basic statistics, mean, percentage, standard deviation, and empirical data analysis. The study showed that all criteria after the results of the coherence examination of the causal relationship model after adjusting, were met. It was found that transformational leadership was the most influential variable on an employee's intention to quit. Research has also found that transformational leadership is most effective through job satisfaction, and organizational commitment will reduce the willingness of employee's intention to resign. Executives in both the public and private sectors can apply the findings to adapt, improve, and retain their employees, as well as being able to motivate employees resulting in efficient employee retention.

---

## Keywords

Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, turnover intention

## CORRESPONDING AUTHOR

Suang-I Anunthawichak, Faculty of Business Administration and Service Industry, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Prachinburi Campus. Email: suang-i@live.com

© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

# อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กร และความพึงพอใจ ของงาน ที่มีต่อความตั้งใจลาออก ของพนักงานในองค์กรธุรกิจค้าปลีก สมัยใหม่ในประเทศไทย

สรวงอัยย์ อนันตวิจักขณ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
วิทยาเขตปราจีนบุรี

ไพโรจน์ พิภพเอกสิทธิ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนคร  
เหนือ วิทยาเขตปราจีนบุรี

---

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กร และความพึงพอใจของงาน ที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กร และความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีพื้นที่วิจัย คือ ห้างธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ประกอบไปด้วย 1) เทสโก้ โลตัส 2) สยามแม็คโคร และ 3) บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานชายจำนวน 300 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ตรวจสอบความค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่าผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หลังปรับแล้วพบว่าผ่านเกณฑ์ทุกค่า ผลการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กร และความพึงพอใจของงาน ที่มีต่อความตั้งใจลาออก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน งานวิจัยยังพบอีกด้วยว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดผ่านความพึงพอใจของงาน และความผูกพันองค์กรจะทำให้ความตั้งใจลาออกของพนักงานลดลง ผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำข้อค้นพบที่ได้มาปรับใช้ ปรับปรุง และรักษาพนักงานในองค์กร รวมทั้งสามารถกระตุ้นให้เกิดการจูงใจพนักงาน ทำให้เกิดการธำรงรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

---

## คำสำคัญ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความพึงพอใจของงาน, ความผูกพันองค์กร, ความตั้งใจลาออก

## บทนำ

ภายหลังจากการแพร่ระบาดของโควิด - 19 ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมา ได้ส่งผลกระทบต่อตรงและทางอ้อมกับเศรษฐกิจและสังคมในภาพรวมของประเทศ ทำให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนไป จากข้อมูลกระทรวงแรงงานของสหรัฐอเมริกาเดือนเมษายน พ.ศ. 2564 มีอัตราการลาออกของแรงงานในประเทศสูงถึง 4,300,000 คน และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนอาชีพ รวมทั้งมีการตัดสินใจในการจะลาออกในระยะเวลาอันใกล้ด้วย ทำให้นักวิชาการต่างเรียกเหตุการณ์ดังกล่าวว่า “The Great Resignation” หรือ การลาออกครั้งใหญ่ของคนทำงาน จากปัญหาของการตัดสินใจที่จะลาออกจากงานมีผลกระทบโดยกว้าง อัตราการลาออกจากงานเพิ่มขึ้น ซึ่งสาเหตุมาจากผลกระทบที่ทำให้ตนเองนั้นมีภาระที่จะต้องรับผิดชอบมากยิ่งขึ้นทำให้การจัดสรรเวลาระหว่างการทำงานและเวลาส่วนตัวไม่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังพบว่าทั้งผู้ประกอบการและพนักงานไม่สามารถที่จะทำงานเพียงอย่างเดียวได้เนื่องจากต้องมีการเตรียมความพร้อมและปรับตัวต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเพื่อยืนหยัดดูได้ในสถานการณ์ที่อาจไม่คาดคิด สิ่งเหล่านี้เป็นแรงผลักดันที่สะสมขึ้นในตัวของพนักงานทำให้เกิดความอึดอัดและเกิดภาวะความเครียดรวมทั้งสร้างแรงกดดันจนในที่สุดเกิดเป็นความเบื่อหน่ายจากการทำงาน และการถอดใจจากการปฏิบัติหน้าที่นำไปสู่อาการหมดไฟในการทำงานในที่สุด ทำให้เกิดการตัดสินใจในการมองหางานใหม่ ซึ่งคาดหวังไว้ว่าจะดีกว่าการทำงานที่มีอยู่เดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตัวเลขอัตราการว่างงานในกลุ่มแรงงานในอุตสาหกรรมการค้าปลีกประเทศสหรัฐอเมริกา เดือนเมษายน พ.ศ. 2564 มีตัวเลขการลาออกสูงถึง 650,000 คน ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงานในภาคผลิตและภาคบริการเป็นจำนวนมาก ปัญหาดังกล่าวลุกลามไปในแต่ละประเทศไม่ว่าจะเป็นสหรัฐอเมริกาหรือประเทศอังกฤษ ขณะเดียวกันสถิติอัตราแรงงานในประเทศไทย พบว่าปัญหาส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นกับคนงานที่เพิ่งเริ่มทำงานรวมทั้งพนักงานในภาคบริการเป็นหลัก (ประอรพิต กัษรวิวัฒนา, 2564)

วิจัยกรุงศรี (2564) เปิดเผยว่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมค้าส่งค้าปลีกซึ่งมีมูลค่า 2.8 ล้านล้านบาทในปี พ.ศ. 2562 เพิ่มขึ้น 7.7% จากปี พ.ศ. 2561 คิดเป็นสัดส่วน 16.5% ของ GDP สูงเป็นอันดับสองรองจากภาคอุตสาหกรรมผลิตที่มีสัดส่วน 25.3% เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้แก่ประเทศ ในปี พ.ศ. 2560 มีมูลค่าธุรกิจอยู่ที่ 3.5 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็น 23 % ของ GDP ประเทศ โดยเฉพาะดิสเคาน์สโตร์ (Discount Store) เช่น เทสโก้ โลตัส บิ๊กซี หรือแม็คโครมีรายได้สูงเป็นหลักแสนล้านบาท ซึ่งสูงกว่าค้าปลีกกลุ่มอื่น ๆ (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564) ตัวเลขส่วนแบ่งตลาดโมเดิร์นเทรดในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2564 พบว่า จำนวน 3 ราย ได้แก่ 1) แม็คโคร (ร้อยละ 37.) 2) เทสโก้ โลตัส (ร้อยละ 38.4) และ 3) บิ๊กซี (ร้อยละ 24.2) ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกมีความแตกต่างจากสมัยก่อน มีความทันสมัย อำนวยความสะดวกสบายให้กับผู้ใช้บริการอย่างสูง รวมทั้งมีการนำระบบ รวมถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยบริหารจัดการ นอกจากนั้นแล้วการใช้บริการสามารถเข้าถึง ง่าย สะดวก รวดเร็วกว่าธุรกิจขายส่ง จากผลสำรวจคำตอบแทนในอุตสาหกรรมทั่วไป Korn Ferry พบว่าอัตราการลาออกในประเทศไทยอยู่ที่ร้อยละ 11 โดยอุตสาหกรรมที่มีอัตราการลาออกของพนักงานสูงสุด คือ “ธุรกิจค้าปลีก” (ภัชชวิภา ฤกษ์สิรินุกูล, 2562) สอดคล้องกับข้อมูลแรงงานในตลาดเวียดนาม Navigos Group บริษัทจัดหางานชั้นนำระบุว่าภาคการค้าปลีกกำลังเผชิญกับอัตราการหมุนเวียนของพนักงานที่สูง ซึ่งถือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระยะยาวขององค์กร ตามรายงานของ Navigos Group ร้อยละ 28 ของนายจ้างในอุตสาหกรรมค้าปลีกพบว่าพนักงานไม่ได้ทำสัญญาระยะยาว

และร้อยละ 49 กล่าวว่าพนักงานมักจะเปลี่ยนงาน นอกจากนี้พนักงานในอุตสาหกรรมนี้มักจะออกจากตำแหน่ง เมื่อบริษัทคู่แข่งเชิญชวนให้ไปทำงานด้วย (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2560) ที่ผ่านมา แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีการค้นคว้าหลากหลายวิธีเพื่อที่จะทำให้พนักงานในองค์กรสามารถใช้ชีวิตอยู่ในองค์กรได้ยังมีความสุข และยาวนานมากที่สุด (Peccei, 2004) ไม่ว่าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานแก่พนักงาน (Almas, Fuertes & Muñoz, 2020) หรือแม้แต่การสร้าง ความยึดมั่นต่อองค์กรซึ่งเป็นการเสริมสร้างความผูกพันองค์กรระยะยาว (Tang, Shao, Chen & Ma, 2021) พนักงานที่มีฝีมือ หรือมากความสามารถนั้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กร หากได้ตัดสินใจ ลาออก หรือเปลี่ยนงานไป ก็อาจทำให้การเจริญเติบโตขององค์กรสะดุด หรือเกิดปัญหาระยะยาวกับ องค์กรได้ (สรวงอัยย์ อนันท์วิจิตร และคณะ, 2558) นักวิชาการนักวิจัยหลากหลายสาขาไม่ว่าจะเป็น รัฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์หรือแม้แต่จิตวิทยาล้วนมีความคิดเห็นเหมือนกันว่าการที่ผู้บริหาร องค์กรหรือพนักงานทุกระดับที่มีภาวะผู้นำที่ดีแล้วจะทำให้ช่วยพัฒนาองค์กรได้ โดยเฉพาะเสริมสร้าง ศักยภาพที่ดี สร้างความพึงพอใจและสร้างความผูกพันองค์กร ซึ่งจุดมุ่งหมายหลักนั้นก็เพื่อที่จะธำรง รักษาให้พนักงานอยู่ในองค์กรได้นานที่สุด (Paauwe, 2004) รวมทั้งสามารถจะช่วยให้ความตั้งใจลาออก ของพนักงานลดลง ซึ่งสามารถแสดงออกได้จากพฤติกรรมดังต่อไปนี้ 1) ความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ 2) การลดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล 3) ความเครียดในงาน (Stress) และ 4) ความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน (Burnout) ซึ่งทั้ง 4 พฤติกรรมนี้ ล้วนก่อให้เกิดปัญหาระยะยาวต่อองค์กรได้ (Abouraira & Othman, 2017)

งานวิจัยชิ้นนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและปัญหาของการตัดสินใจลาออกของพนักงาน เพื่อการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในสถานการณ์ดังกล่าวจำเป็นต้อง เตรียมการรับมือหากเกิดการลาออกครั้งใหญ่เช่นเดียวกับในต่างประเทศ ที่ผ่านมามีการแก้ไขปัญหาลาออกของพนักงานด้วยการเพิ่มเงินเดือน สวัสดิการอื่นๆ ซึ่งในระยะยาวไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่าง สมบูรณ์ ดังนั้นงานวิจัยแสดงให้เห็นถึงการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กร และการ สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานสร้างเป็นตัวจุดรั้ง ให้พนักงานอยู่ในองค์กรได้ยาวนานขึ้น เมื่อ สถานการณ์โควิดเริ่มคลี่คลาย และเศรษฐกิจเริ่มจะดีขึ้นนั้น ในประเทศไทยอาจเกิดปัญหาคนจะลาออก จากงานกันมากขึ้น เพื่อไปทำงานใหม่ หรือที่เรียกว่า Great Resignation เช่นเดียวกับต่างประเทศหรือไม่ ทำให้ผู้วิจัยเกิดคำถามขึ้นว่าปัจจัยที่ทำการศึกษานั้นจะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยมีความ สอดคล้องหรือมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อความ ตั้งใจลาออกมากที่สุด ทั้งนี้ผลที่ได้จากการศึกษาจะสามารถนำไปพัฒนาเพื่อสร้างแนวทางการยับยั้งความ ตั้งใจในการลาออกของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้้องค์การธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยสามารถฝ่าฟันวิกฤต รวมทั้งรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กรได้ต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน องค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของ งานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย

## แนวคิดและทฤษฎี

การศึกษาเกี่ยวกับการลาออกของพนักงานเป็นหนึ่งในเรื่องที่ทำหายที่สุดสำหรับนักวิจัยและผู้บริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาถึงปัญหาที่แท้จริงของการลาออกของพนักงานผู้มีความสามารถในการทำงาน เนื่องจากการเก็บข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคตนั้นไม่สามารถที่จะทำได้โดยง่าย (Fournier et al., 2010) ในปี ค.ศ. 1987 การศึกษาความตั้งใจในการลาออก (Turnover Intention) ได้ถูกนำมาทดแทนการประเมินการลาออก (Turnover) ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี (Lucas, Parasuraman, Davis, & Enis, 1987) จากงานวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์สถิติ (Meta-analytic) ที่ผ่านมามีพบว่า มีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการลาออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กร และความพึงพอใจของพนักงาน (Abouria & Othman, 2017) สามารถแบ่งอธิบายในแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

### ความตั้งใจในการลาออก (Turnover Intention)

ความตั้งใจในการลาออก (Turnover Intention) โดยทั่วไปอาจแบ่งได้ 2 ประเภทคือการลาออกแบบสมัครใจ และไม่สมัครใจ โดยพื้นฐานของการศึกษานี้เน้นอธิบายปรากฏการณ์แบบแรก ซึ่ง Abouria & Othman (2017) ได้ทำการศึกษาและแบ่งสาเหตุหลักออกเป็น 1) ด้านความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (Emotional Exhaustion) 2) ด้านการลดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Depersonalization) 3) ด้านความเครียดในงาน (Stress) และ 4) ด้านความรู้สึกร่วมหมดไฟในการทำงาน (Burnout) มีสาเหตุมาจากความพึงพอใจในงาน (Almas, Fuertes & Muñoz, 2020) และความผูกพันองค์กรที่ลดลง (Hartono & Hartijasti, 2019, October; Almas, Fuertes & Muñoz, 2020; Tang, Shao, Chen & Ma, 2021)

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้รับความสนใจมากในงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ และมองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยมีความแตกต่างกับภาวะผู้นำอื่นที่ผ่านมา เนื่องจากการสร้างบรรทัดฐานใหม่รวมทั้งแนวคิดดังกล่าวเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง (García-Morales, Lloréns-Montes & Verdú-Jover, 2008) ซึ่งจุดเด่นนั้นสามารถที่จะทำให้ผู้ถูกกระตุ้นได้มีการพัฒนาตัวเองในลักษณะภายในสู่ภายนอกเป็นการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยการเป็นตัวแบบหรือแบบอย่างที่ดีทำให้ผู้อื่นอยากทำตามเพราะเห็นว่าการปฏิบัติตามนั้นเป็นสิ่งที่ดีงามและถูกต้อง คำสั่งหรือการบังคับบัญชาในหน้าที่ (Jung, Chow & Wu, 2003) ขณะเดียวกันผู้ที่มีภาวะผู้นำดังกล่าวสามารถที่จะปลุกฝังทัศนคติที่ดีแก่ผู้ตาม พยายามหาทางไปถึงเป้าหมายด้วยแบบฉบับวิธีของเขาเองเพื่อประโยชน์ในภาพรวมขององค์กร (Farahnak, Ehrhart, Torres & Aarons, 2020) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ (Bass & Avolio, 1994) ได้อธิบายว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำแสดงอิทธิพลต่อทีมงาน โดยสร้างและพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์และการตระหนักรู้ของตนเองเพื่อประโยชน์ร่วมกัน ผ่านองค์ประกอบ 4 ประการได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ 4) การคำนึงถึงความ

เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความพึงพอใจของงาน (Hakim & Ibrahim, 2017) และมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร (Hartono & Hartijasti, 2019, October; Almas, Fuertes & Muñoz, 2020) ขณะเดียวกันมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน (Hakim & Ibrahim, 2017; Hartono & Hartijasti, 2019, October) และมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความพึงพอใจของงาน (Hakim & Ibrahim, 2017; Almas, Fuertes & Muñoz, 2020) รวมทั้งมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความผูกพันองค์กร (Gyensare, Anku-Tsedde, Sanda, Okpoti, 2016; Almas, Fuertes & Muñoz, 2020)

### **ความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment)**

องค์ประกอบความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment) ของ Meyer & Allen (1997) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรซึ่งยึดเหนี่ยวให้พนักงานคงอยู่ในองค์กรต่อไป และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรออกเป็น 3 ด้าน 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) พนักงานรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรอย่างแนบแน่น 2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Rational Commitment) การได้รับค่าตอบแทนแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์กร และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ความรู้สึกผูกพัน จงรักภักดี เป็นเรื่องที่ควรกระทำ และเห็นว่าถูกต้องถือเป็นพันธะที่ต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กร ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน (Hartono & Hartijasti, 2019, October; Almas, Fuertes & Muñoz, 2020; Tang, Shao, Chen & Ma, 2021)

### **ความพึงพอใจของงาน (Job Satisfaction)**

องค์ประกอบความพึงพอใจของงาน (Job Satisfaction) ของ Robbins & Judge (2021) แรงจูงใจหมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยมีเงื่อนไขว่าความพยายามนั้นสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการ 1) ด้านคุณค่าในตัว (Intrinsic Value) เป็นภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเองโดยมิต้องให้ผู้อื่นมาเกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย ความต้องการ (Need) ทศนคติ (Attitude) และ ความสนใจพิเศษ (Special Interest) 2) ด้านคุณค่านอกตัว (Extrinsic Value) เป็นภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือแสดงพฤติกรรม ได้แก่ ความคาดหวัง โอกาสความก้าวหน้า บุคลิกภาพที่น่าประทับใจ รางวัล หรือบทลงโทษ ความพึงพอใจของงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร (Almas, Fuertes & Muñoz, 2020; Tang, Shao, Chen & Ma, 2021) ขณะเดียวกันมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน (Almas, Fuertes & Muñoz, 2020; Tang, Shao, Chen & Ma, 2021) และมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความผูกพันองค์กร (Almas, Fuertes & Muñoz, 2020)

## ระเบียบวิธีวิจัย

โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ พื้นที่วิจัย คือ ห้างธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทดีสคานส์โตร์ ในประเทศไทย ได้สุ่มเลือกพนักงานชายจากบริษัท ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดโดยรวม มากกว่าร้อยละ 80 ในประเทศไทย ประกอบไปด้วย บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส) บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) ทั้งสิ้นเป็นจำนวน 300 ชุด ซึ่งขนาดตัวอย่างที่ถือว่าดี (as good as) กับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Hair et al. 2010) เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด ข้อคำถามประเมินค่า 5 ระดับ ตามแนวทางของ Likert (1932:55) ผ่านการประเมิน IOC จากคณะผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และผ่านการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ตามแนวทางของ Cronbach (1951: 297-334) โดยพนักงานชาย ห้างท็อปซูเปอร์มาร์เก็ต สาขาเมกาบางนา จำนวน 30 ชุด ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.747 โดยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2564 มาทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

### ตารางที่ 1. ข้อมูลธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ห้าง	จำนวนสาขา	ร้อยละ	เชียงใหม่	กรุงเทพฯ	ชลบุรี/ระยอง	นครปฐม	ภูเก็ต	รวม
โลตัส	216	43	26	26	26	26	26	130
บิ๊กซี	154	30	18	18	18	18	18	90
แม็คโคร	136	27	16	16	16	16	16	80
	506	100						300

หมายเหตุ. ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทดีสคานส์โตร์ในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 506 สาขา (นรินทร์ ต้นไพบูลย์ , 2564) แบ่งตามสัดส่วนตัวแทนในแต่ละภาคตามจังหวัดที่มีกำลังผลิตภัณฑ์จังหวัดสูงสุด (GDP : Gross Provincial Product at Current Market Prices) (วิกิพีเดีย, ม.ป.ป.) จากตัวแทนภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตกและภาคใต้ ตามลำดับโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ

## ผลการวิจัย

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง ร้อยละ 53.3 และเพศชาย ร้อยละ 46.7 ผู้ตอบแบบสอบถาม อายุเฉลี่ย 21-30 ปี (53.6%) 31-40 ปี (30.2%) 40 ปีขึ้นไป (16.2) การศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวนร้อยละ 43.1 และระดับปริญญาตรี จำนวนร้อยละ 53 แบ่งเป็นงานงานประจำร้อยละ 63.5 งานตามสัญญาร้อยละ 33.1 และงานชั่วคราวร้อยละ 3.4 ระดับของงานแบ่งเป็น 1) ระดับต้น จำนวนร้อยละ 58.6 และ 2) ระดับกลางจำนวน ร้อยละ 41.1 อายุงานแบ่งเป็น 1) ต่ำกว่า 2 ปี จำนวนร้อยละ 75.3 2) ระหว่าง 2 ปี-4 ปีจำนวนร้อยละ 15.3 และ 3) สูงกว่า 4 ปีขึ้นไปจำนวนร้อยละ 9.4 จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศ

ไทย สามารถอธิบายความเหมาะสมได้ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ประกอบไปด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) ( $\chi^2 = 4.61, S.D. = 0.642$ ) ระดับมากที่สุด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) ( $\chi^2 = 4.40, S.D. = 0.858$ ) ระดับมากที่สุด ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS) ( $\chi^2 = 4.58, S.D. = 0.691$ ) ระดับมากที่สุด ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) ( $\chi^2 = 4.65, S.D. = 0.665$ ) ระดับมากที่สุด (2) ความผูกพันองค์กร (OC) ประกอบไปด้วย ด้านความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Ra) ( $\chi^2 = 4.60, S.D. = 0.590$ ) ระดับมากที่สุด ด้านความผูกพันด้านจิตใจ (Af) ( $\chi^2 = 4.42, S.D. = 0.791$ ) ระดับมากที่สุด ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (No) ( $\chi^2 = 4.62, S.D. = 0.614$ ) ระดับมากที่สุด (3) ความพึงพอใจของงาน (JS) ประกอบไปด้วย ด้านคุณค่านอกตัว (EV) ( $\chi^2 = 4.56, S.D. = 0.644$ ) ระดับมากที่สุด ด้านคุณค่าในตัว (IV) ( $\chi^2 = 4.43, S.D. = 0.796$ ) ระดับมากที่สุด และ (4) ความตั้งใจในการลาออก (TI) ประกอบไปด้วย ด้านความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (EE) ( $\chi^2 = 4.65, S.D. = 0.580$ ) ระดับมากที่สุด ด้านการลดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Dp) ( $\chi^2 = 4.38, S.D. = 0.794$ ) ระดับมากที่สุด ด้านความเครียดในงาน (St) ( $\chi^2 = 4.28, S.D. = 0.733$ ) ระดับมากที่สุด และ ด้านความรู้สึกรัดไฟในการทำงาน (Bo) ( $\chi^2 = 4.76, S.D. = 0.524$ ) ระดับมากที่สุด

### ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product Moment Correlation ระหว่างตัวแปร

ตารางที่ 2. ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์

	II	IM	IS	IC	Ra	Af	No	EV	IV	EE	Dp	St	Bo
II	1												
IM	.715**	1											
IS	.570**	.560**	1										
IC	.552**	.559**	.467**	1									
Ra	.315**	.353**	.336**	.281**	1								
Af	.426**	.454**	.388**	.344**	.641**	1							
No	.339**	.355**	.327**	.296**	.493**	.536**	1						
EV	.388**	.322**	.316**	.405**	.266**	.436**	.363**	1					
IV	.421**	.384**	.372**	.350**	.328**	.533**	.365**	.647**	1				
EE	.378**	.361**	.374**	.381**	.465**	.558**	.486**	.460**	.412**	1			
Dp	.407**	.412**	.381**	.386**	.490**	.570**	.448**	.426**	.463**	.634**	1		
St	.324**	.368**	.330**	.305**	.322**	.397**	.364**	.290**	.376**	.312**	.345**	1	
Bo	.314**	.309**	.318**	.280**	.396**	.353**	.187**	.285**	.326**	.351**	.297**	.347**	1

หมายเหตุ ความหมายค่าของตัวแปรต่าง ๆ

(1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ประกอบไปด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)

(2) ความผูกพันองค์กร (OC) ประกอบไปด้วย ด้านความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Ra) ด้านความผูกพันด้านจิตใจ (Af) ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (No)

(3) ความพึงพอใจของงาน (JS) ประกอบไปด้วย ด้านคุณค่านอกตัว (EV) ด้านคุณค่าในตัว (IV)

(4) ความตั้งใจในการลาออก (TI) ประกอบไปด้วย ด้านความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (EE) ด้านการลดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Dp) ด้านความเครียดในงาน (St) และ ด้านความรู้สึกรอคอยในการทำงาน (Bo)

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ไม่มีความสัมพันธ์ที่สูงเกินไป และมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากค่า P-value มีค่าน้อยกว่า 0.01 ทุกค่า และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.187 ถึง 0.715 และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity = 1524.871, P = 0.000 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix) แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. = 0.900 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรในข้อมูลชุดนี้มีความสัมพันธ์กันเพียงพอ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (ตารางที่ 2)

### ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน องค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดล โดยพิจารณาจากค่าดัชนีทางสถิติ คือ  $\chi^2/df = 0.696$ , p-Value = 0.947, GFI = 0.983, AGFI = 0.968, CFI = 1.000, NFI = 0.981, RMR = 0.014, RMSEA = 0.000 และ TLI = 1.014 ผ่านเกณฑ์และสอดคล้องในระดับดี (ตารางที่ 3)

### ตารางที่ 3. ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าก่อนปรับ	ค่าหลังปรับ	ผลการประเมิน	อ้างอิง
$\chi^2/df$	< 2.00	1.850	0.696	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	(Kelloway, 2015, p. 21-36)
p-Value	≥ 0.05	0.000*	0.947	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	(Hair <i>et al.</i> , 2014, pp. 187)
GFI	> 0.95	0.948*	0.983	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	(Kelloway, 2015, p. 21-36)
AGFI	> 0.95	0.919*	0.968	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	(Kelloway, 2015, p. 21-36)
CFI	> 0.95	0.970	1.000	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	(Kelloway, 2015, p. 21-36)
NFI	> 0.95	0.938*	0.981	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	(Kelloway, 2015, p. 21-36)
RMR	< 0.05	0.018	0.014	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	(Hair <i>et al.</i> , 2014, pp. 204)

**ตารางที่ 3. ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจ ค่าปัสกาลใหม่ในประเทศไทย (ต่อ)**

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าก่อนปรับ	ค่าหลังปรับ	ผลการประเมิน	อ้างอิง
RMSEA	< 0.05	0.053*	0.000	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	(Kelloway, 2015, p. 21-36)
TLI	> 0.95	0.961	1.014	ผ่านเกณฑ์/สอดคล้องดี	(Kelloway, 2015, p. 21-36)

หมายเหตุ \* ค่าสถิติไม่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล

**ผลการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออก**

ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อตรวจสอบอิทธิพลทางตรงโมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค่าปัสกาลใหม่ในประเทศไทย ผลปรากฏว่ายอมรับสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

**ตารางที่ 4. ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม (TE) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม (IE) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (DE) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) ความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค่าปัสกาลใหม่ในประเทศไทย**

ตัวแปรเหตุ	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล	ตัวแปรผล			
		TL	OC	JS	TI
OC	DE	0.367*	-	0.381*	-
	IE	0.233*	-	-	-
	TE	0.599*	-	0.381*	-
JS	DE	0.612*	0.00*	-	-
	IE	0.00*	0.00*	-	-
	TE	0.612*	0.38*	-	-
TL	DE	-0.170*	-0.698*	-0.231*	-
	IE	-0.560*	-0.00*	-0.20*	-
	TE	-0.730*	-0.698*	-0.497*	-
	R <sup>2</sup>	0.53	0.45	0.37	0.95

หมายเหตุ : TL = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, OC = ความผูกพันองค์กร, JS = ความพึงพอใจของงาน, TI = ความตั้งใจในการลาออก, TE = อิทธิพลรวม, IE = อิทธิพลทางอ้อม, DE= อิทธิพลทางตรง, N/A= not applicable \* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 3 และ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ปรากฏว่า โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยที่ปรับแก้แล้ว โดยภาพรวม สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 24.533, ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 46, ค่าระดับความน่าจะเป็นของไคสแควร์ (p) เท่ากับ 0.996, ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (CMIN/DF) เท่ากับ 0.5333, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.988 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ 0.000 โดยส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย มีค่าเท่ากับ 0.95 แสดงว่าปัจจัยทั้งหมดในโมเดลที่ปรับแก้แล้วสามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยได้ร้อยละ 95

#### ตารางที่ 5. ผลการทดสอบสมมติฐาน

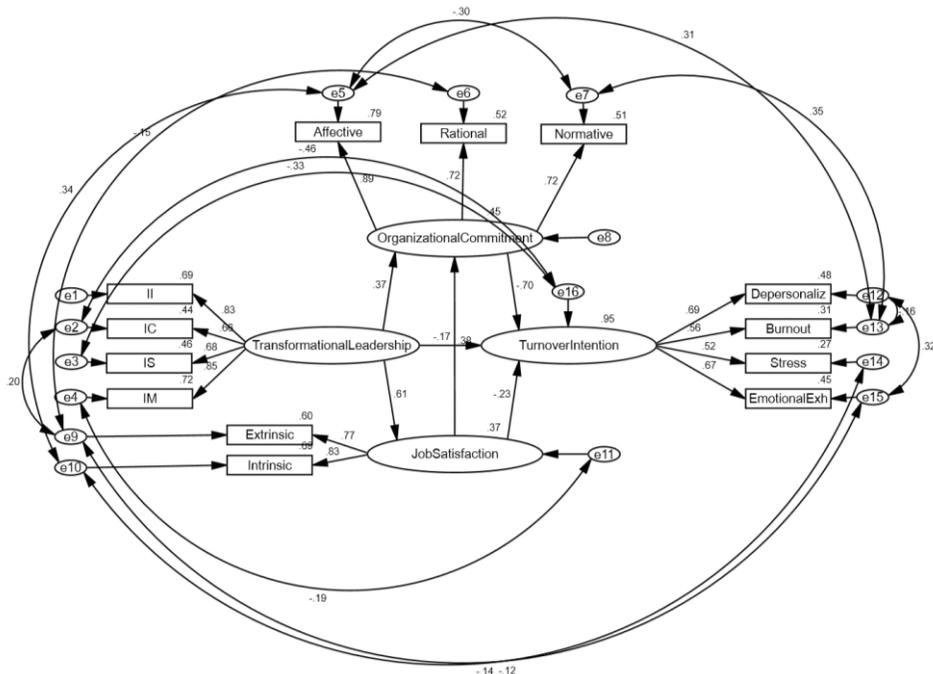
สมมติฐาน	สัมประสิทธิ์เส้นทาง	P-value	ผลการทดสอบ
H <sub>1</sub> : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความพึงพอใจของงาน	0.612	***	ยอมรับสมมติฐาน
H <sub>2</sub> : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร	0.367	***	ยอมรับสมมติฐาน
H <sub>3</sub> : ความพึงพอใจของงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร	0.381	***	ยอมรับสมมติฐาน
H <sub>4</sub> : ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน	- 0.698	***	ยอมรับสมมติฐาน
H <sub>5</sub> : ความพึงพอใจของงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน	- 0.231	0.006**	ยอมรับสมมติฐาน
H <sub>6</sub> : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน	- 0.17	0.027*	ยอมรับสมมติฐาน
H <sub>7</sub> : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความพึงพอใจของงาน	- 0.141	***	ยอมรับสมมติฐาน
H <sub>8</sub> : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความผูกพันองค์กร	- 0.259	***	ยอมรับสมมติฐาน
H <sub>9</sub> : ความพึงพอใจของงานมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความผูกพันองค์กร	- 0.266	***	ยอมรับสมมติฐาน

**ตารางที่ 5. ผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)**

สมมติฐาน	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง	P-value	ผลการทดสอบ
H <sub>10</sub> : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร	-0.163	***	ยอมรับสมมติฐาน

หมายเหตุ : \*\*\* P < 0.001, \*\*P < 0.01, \*P < 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจของงาน ความผูกพันองค์กร และความตั้งใจลาออกของพนักงาน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความพึงพอใจของงานและความผูกพันองค์กร มีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความพึงพอใจของงาน มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความผูกพันองค์กร และเมื่ออิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร ขณะที่ความพึงพอใจของงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกความผูกพันองค์กร มีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบความตั้งใจลาออกของพนักงาน มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความผูกพันองค์กร รวมทั้งความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน



Chi-square = 24.533 ,df = 46,p=.996 CMIN/DF =.533,GFI = .988, RMSEA= .000

**ภาพที่ 1.** โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย

## สรุปและอภิปรายผล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการทำนายความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความพึงพอใจของงานและความผูกพันองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากคุณลักษณะของผู้นำซึ่งมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนมุมมองของทีมงาน และเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานเดิม ๆ สามารถที่จะแนะนำแนวทางใหม่ ๆ แก่ทีมงานมากกว่าการทำงานตามที่ทีมงานต้องการ ทำให้เกิดอิทธิพลต่อทัศนคติ สมมติฐาน รวมทั้งตัวสมาชิกในทีม และสร้างความพึงพอใจของงานด้วยการแรงบันดาลใจให้เกิดการลงมือปฏิบัติร่วมกันเพื่อสร้างระดับการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น เชื่อมโยงกับความผูกพันองค์กร ทำให้ปัจจัยความตั้งใจในการลาออกลดลง ทั้งด้านความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ ด้านการลดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ด้านความเครียดในงาน และด้านความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน และจากการทดสอบโมเดลปรากฏว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยตัวแปรโมเดลสามารถอธิบายอิทธิพลที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทยได้ทั้งสิ้น

จากการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของงานให้แก่พนักงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hakim & Ibrahim (2017) ที่พบว่าพนักงานเกิดความพึงพอใจในงานเมื่อรู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีความหมายต่อตนเองและต้ององค์การ เพราะสามารถตอบสนองความต้องการเชิงรายได้ สังคม และจิตใจ ความรู้สึกทางบวกที่มีต่องานส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ นำไปสู่พฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยแสดงออกถึงการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนร่วมงาน สามารถอดทนอดกลั้นต่อปัญหากระทบกระทั่งในงานได้ รวมถึงทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hartono & Hartijasti (2019) ที่พบว่าภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) มีอำนาจในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Almas et al., (2020) ที่พบว่าผู้นำที่ส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ และให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

ขณะเดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealize Influence) เนื่องจากพนักงานขาดต้องการผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับตนเองที่มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะให้ที่ถ้อยอาศัยมีความยืดหยุ่น สร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับทีมงานได้ เมื่อมีความรู้สึกดังกล่าวทำให้เกิดความรู้สึกสามารถพึ่งพาได้และทำให้ความตั้งใจในการลาออกลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hakim & Ibrahim (2017) ซึ่งสามารถสร้างความไว้วางใจ ทำให้เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการคงอยู่ในองค์กรสูงขึ้น ส่งผลในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hartono & Hartijasti (2019) ที่พบว่า ผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรมีอำนาจการทำนายการตั้งใจลาออก นอกจากนี้แล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความพึงพอใจ

ของงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hakim & Ibrahim (2017); Almas et al., (2020) โดยความตั้งใจลาออกสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อองค์กรที่ลดลง พฤติกรรมการอยู่รวมกันได้รับผลกระทบจากผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงานที่ลดลง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ดังนั้นความตั้งใจลาออกจะขึ้นอยู่กับระดับความพึงพอใจ หากความรู้สึกพอใจกับงานน้อยลง ทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรน้อยลงตามไปด้วย และมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความผูกพันองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gyensare et al., (2016); Almas, Fuertes & Muñoz (2020) รวมทั้งมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Abourai'a & Othman (2017)

นอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่าความพึงพอใจของงานเป็นปัจจัยเชิงบวกที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร พื้นฐานของการทำงานร่วมกัน คือความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมกับได้รับการยอมรับจากทั้งเพื่อนร่วมงานหรือแม้แต่หัวหน้างาน รวมทั้งมีความคาดหวังในเรื่องของความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งในเรื่องดังกล่าวจะเป็นปัจจัยทำให้เกิดความผูกพันองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันด้านจิตใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Almas et al., (2020); Tang et al., (2021) พนักงานจะทำงานได้อย่างมีความสุข เมื่อความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตการทำงานได้รับการตอบสนองอย่างดีและสมบูรณ์ที่สุด ทำให้เกิดความรู้สึกในทิศทางที่ดี ตลอดจนทัศนคติในเชิงบวกที่มีต่องานที่อยู่ และสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเกิดความผูกพันองค์กร

ความพึงพอใจของงานยังมีอิทธิพลในเชิงลบความตั้งใจลาออกของพนักงาน เนื่องจากระดับความพึงพอใจของพนักงานมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจ ในการอยู่ร่วมกับองค์กรระยะยาว ควรมีการตรวจสอบระดับความพึงพอใจในงานอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อดูแนวโน้มความคิดเห็นของพนักงานว่าเป็นอย่างไร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Almas et al., (2020) และ Tang et al., (2021) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีผลในทิศทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออกจากงาน ดังนั้นการสร้างการรับรู้ให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการส่งเสริมและให้โอกาสในการทำงาน มอบหมายงานให้ตรงตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนจัดกิจกรรมให้พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Almas et al., (2020) มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานผ่านความผูกพันองค์กร

ทั้งนี้งานวิจัยยังพบอีกด้วยว่าความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ซึ่งแสดงผลต่อความตั้งใจในการลาออกสูงที่สุด หากพนักงานชายมีความผูกพันองค์กรมาก ก็จะมีแนวโน้มที่จะกังวลใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ที่ไม่ทำให้เกิดความคิดในเรื่องของการตัดสินใจลาออกหรือเปลี่ยนงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hartono & Hartijasti (2019); Almas et al., (2020) และ Tang et al., (2021) ความผูกพันด้านความรู้สึก ด้านการทำงานอย่างต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานทางสังคม ยิ่งมีมากเท่าไร ยิ่งส่งผลให้ความตั้งใจลาออกจากงานลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดความเครียดในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงความตั้งใจลาออกไม่ว่าจะเป็น 1) ด้านความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (Emotional Exhaustion) 2) ด้านการลดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Depersonalization) 3) ด้านความเครียดในงาน (Stress) และ 4) ด้านความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน (Burnout) ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดลนั้น สามารถบริหารจัดการโดยการเพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจของงานให้พนักงานมีความผูกพันองค์กรมากขึ้นจะทำให้ความความตั้งใจลาออกของพนักงานลดลง โดยสามารถทำนายผลได้ถึงร้อยละ 95

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะด้านองค์ความรู้ใหม่เชิงทฤษฎี

ผลของการศึกษาช่วยให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กร ความพึงพอใจของงาน และความตั้งใจลาออกของพนักงาน ภายใต้บริบทขององค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งจะทำให้นักวิชาการเข้าใจถึงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจของงาน และความตั้งใจลาออกของพนักงาน ซึ่งผลการทดสอบจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักวิชาการที่มีความสนใจในแนวคิดนี้ สามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมทั้งการศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ หรือการศึกษาในบริบทของธุรกิจอื่น ๆ ต่อไป โดยการนำโมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อใช้เมื่อผู้บริหาร และพนักงานต่างมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกันขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันให้เกิดความพึงพอใจของงาน เพื่อเสริมสร้างพลังให้เกิดความผูกพันองค์กร จะทำให้ความตั้งใจลาออกของพนักงานลดลงได้อย่างดี

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

การขยายความเข้าใจในส่วนของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ดังนั้นองค์กรธุรกิจโดยเฉพาะผู้บริหารควรที่จะพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ ของตนเอง และการพัฒนาพนักงานด้านกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงความต้องการของพนักงานในด้านต่าง ๆ เป็นหลัก โดยเฉพาะการสร้างให้งานต่าง ๆ ที่มีความสำคัญและสามารถต่อยอดความสามารถต่าง ๆ ของพนักงานได้ ซึ่งผลการศึกษาทำให้ทราบอย่างชัดเจนว่าสามารถนำตัวแปรจากการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนาต่อยอดในเชิงลึกโดยประยุกต์โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกไปศึกษาเกี่ยวกับพนักงานองค์กรธุรกิจประเภทอื่น เช่น องค์กรธุรกิจนำเข้าและส่งออก องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต และองค์กรธุรกิจบริการ เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การบริหารจัดการแรงงานแบบเดิม ๆ ไม่สามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว จากโมเดลพบว่าการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน มีส่วนสำคัญตั้งต้นให้เกิดความพึงพอใจของงาน ปลายส่งผลให้มีความผูกพันองค์กร ซึ่งส่งผลสำคัญให้อัตราส่วนการลาออก (Turn Over Rate) ของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกลดลง ทั้งนี้อุตสาหกรรมค้าปลีกที่เกี่ยวข้องสามารถนำโมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย กำหนดนโยบายแนวทางในการธำรงรักษาพนักงาน เพื่อลดความตั้งใจในการลาออก การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของงานให้กับพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย เพื่อการธำรงรักษาพนักงานให้อยู่ร่วมกับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. (2560). ธุรกิจค้าปลีกมีการหมุนเวียนของพนักงานสูง. สืบค้นจาก [https://www.ditp.go.th/contents\\_attach/203440/203440.pdf](https://www.ditp.go.th/contents_attach/203440/203440.pdf).
- นรินทร์ ต้นไพบูลย์ (2564). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2564-2566: ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Wholesale-Retail/Modern-Trade/IO/io-modern-trade-21>
- ประอรพิต กัษรวิวัฒนา. (2564). *The Great Resignation การลาออกกระลอกใหญ่ของมนุษย์เงินเดือน วิกฤตซ้อนวิกฤตที่องค์กรต้องรับมือ*. สืบค้นจาก [https://www.ditp.go.th/contents\\_attach/203440/203440.pdf](https://www.ditp.go.th/contents_attach/203440/203440.pdf)
- ภัชภิชา ฤกษ์สิรินุกูล. (2562). *เผยผลสำรวจ อุตสาหกรรมที่มีพนักงานลาออกมากที่สุด และความต้องการลึกๆของ คนหางาน – งานหาคน*. สืบค้นจาก <https://www.salika.co/2019/10/14/korn-ferry-recruiter-and-applicant-survey-2019/>.
- วิกิพีเดีย. (ม.ป.ป). รายชื่อจังหวัดในประเทศไทยเรียงตามผลิตภัณฑ์จังหวัด. สืบค้นจาก <https://th.wikipedia.org/wiki/รายชื่อจังหวัดในประเทศไทยเรียงตามผลิตภัณฑ์จังหวัด>
- สรวยอัยย์ อนันทวิจักขณ์, สุภัททา ปิณฑะแพทย์, กุญชรี้ คำชาย และ วิเชียร เกตุสิงห์. (2558). องค์ประกอบของการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหาร, *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 8(4), 76-93.

### Translated References

- Anunthawichak, S., Pinthapataya, S., Kakai, K., & Katesing, W. (2015). Components of Management Potential Development). *Local Administration Journal*, 8(4), 76-93. (in Thai)
- Katchwattana, P. (2021). The Great Resignation the Great Resignation of Salarymen Crisis over the crisis that organizations have to deal with. Retrieved from [https://www.ditp.go.th/contents\\_attach/203440/203440.pdf](https://www.ditp.go.th/contents_attach/203440/203440.pdf) (in Thai)
- Lersirinukul, P (2019). *Reveals' Industries with the Most Employee Resignations' and the Deep Needs of 'Job Seekers'*. Retrieved from <https://www.salika.co/2019/10/14/korn-ferry-recruiter-and-applicant-survey-2019/> (in Thai)
- Tunpaiboon, N. (2021). *Business/Industry Trend 2021-2023: Modern Retail Business*. (online). Retrieved from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Wholesale-Retail/Modern-Trade/IO/io-modern-trade-21> (in Thai)
- Wikipedia. (n.d.). *List of provinces in Thailand sorted by provincial products*. Retrieved from [https://th.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_provinces\\_in\\_Thailand\\_sorted\\_by\\_provincial\\_products](https://th.wikipedia.org/wiki/List_of_provinces_in_Thailand_sorted_by_provincial_products). (in Thai)

### ภาษาอังกฤษ

- Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(04), 404.

- Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers' Intention to Remain at Non-profit Organizations. *Psychosocial Intervention, 29*(3), 125-132.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 27*(1), 98-111.
- Fournier, C., Tanner, J.F. Jr., Chonko, L.B., & Manolis, C. (2010). The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 30* (1), 7-22.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British journal of management, 19*(4), 299-319.
- Gyensare, M. A., Anku-Tsedde, O., Sanda, M. A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 12*(3), pp. 243-266.
- Hair, J. F. (Jr.), Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California, CA: Sage Publications.
- Hakim, A. H. L., & Ibrahim, H. M. (2017). Transformational leadership and turnover intention: Mediating role of overall job satisfaction. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts, 9*(2), 237-248.
- Hartono, T., & Hartijasti, Y. (2019, October). The Influence of Engagement as a Mediator Among Leadership and Turnover Intention on Workers in Lembaga Pendidikan Indonesia Amerika. In *3rd Asia-Pacific Research in Social Sciences and Humanities Universitas Indonesia Conference (APRISH 2018)* (pp. 1-11). Atlantis Press.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly, 14*(4-5), 525-544.
- Kelloway, E.K. (2015). *Using Mplus for Structural Equation Modeling; A Researcher's Guide*. CA: Sage Publications.
- Lucas, G.H., Parasuraman, A., Davis, R.A., & Enis, B.M. (1987). An empirical study of salesforce turnover. *Journal of Marketing, 51*(3), 34-59.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications, California.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications, California.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand. Oxford University Press, London.

- Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace* (No. EIA-2004-021-ORG).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior, eBook, Updated 18e*. Pearson Higher Ed.
- Tang, Y., Shao, Y. F., Chen, Y. J., & Ma, Y. (2021). How to Keep Sustainable Development Between Enterprises and Employees? Evaluating the Impact of Person–Organization Fit and Person–Job Fit on Innovative Behavior. *Frontiers in Psychology, 12*.