

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Turnover Intention*

Turnover intention merupakan masalah penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berperan sebagai indikator utama dari keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan sebuah organisasi. Hal ini juga dianggap sebagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja keuangan perusahaan (Lambert et al., 2001 dalam Iqbal et al., 2020). Pergantian karyawan menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, seperti meningkatnya biaya operasional, gangguan dalam proses kerja, administrasi, dan kualitas layanan yang diberikan organisasi (Greyling & Stanz, 2010; Sulu et al., 2010 dalam Iqbal et al., 2020).

Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat menyebabkan *turnover intention*, termasuk kepuasan kerja, karakteristik demografis, kondisi lingkungan kerja, dan faktor niat itu sendiri (Mobley et al., 1979 dalam Iqbal et al., 2020). *Turnover intention* didefinisikan sebagai sejauh mana seorang karyawan memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaannya di organisasi tertentu. Dalam konteks ini, *turnover intention* dapat dianggap sebagai langkah akhir sebelum seorang karyawan membuat keputusan untuk benar-benar keluar (Lacity et al., 2008 dalam Iqbal et al., 2020). Secara sederhana, *turnover intention* adalah keinginan atau niat yang disengaja dan disadari untuk berhenti bekerja di sebuah organisasi (Tett & Meyer, 1993 dalam Iqbal et al., 2020).

Penelitian oleh Griffeth et al., (2000) menunjukkan *turnover intention* dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta faktor eksternal seperti peluang kerja di luar organisasi. Selain itu, Hom et al., (2017) menyoroti *turnover intention* memiliki keterkaitan erat dengan motivasi individu dan lingkungan kerja yang mendukung.

Selain faktor individu, penelitian oleh Hausknecht et al., (2009) menunjukkan faktor organisasi, seperti kebijakan pengembangan karier dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk *turnover intention*. Karyawan yang merasa tidak memiliki kesempatan untuk berkembang dalam organisasi cenderung memiliki *turnover intention* yang lebih tinggi.

2.2 Pengembangan Karier Karyawan

Pengembangan karier karyawan mengacu pada pandangan karyawan sejauh mana organisasi mendukung dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan mencapai kemajuan karier. Menurut Kuvaas & Dysvik (2010) dalam Kasdorf & Kayaalp (2022) pandangan positif terhadap perkembangan karier sangat berpengaruh dalam meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Penelitian ini menemukan karyawan yang merasa perusahaan mendukung perkembangan karier cenderung merasa dihargai dan memiliki komitmen untuk tetap berada di organisasi. Lee & Bruvold (2003) dalam Kasdorf & Kayaalp (2022) berpendapat ketika organisasi melakukan investasi dalam pengembangan karyawan, hal ini akan memberikan nilai positif bagi karyawan dan membuat karyawan lebih termotivasi untuk tetap bekerja di dalam organisasi.

Pengembangan karier karyawan ini sering dipandang sebagai sumber daya kerja yang mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan, sebagaimana dijelaskan dalam teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menyatakan pengembangan karier merupakan salah satu sumber daya organisasi yang mampu meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rawashdeh & Tamimi (2020) juga menemukan persepsi karyawan terhadap pelatihan yang diberikan oleh organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan niat untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Studi ini menunjukkan karyawan yang memiliki akses terhadap pelatihan yang memadai serta mendapatkan dukungan dari atasan dalam pengembangan keterampilan lebih mungkin untuk memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, ketika karyawan merasa manfaat dari pelatihan tidak signifikan, komitmen terhadap organisasi cenderung menurun. Penelitian ini juga mendukung teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Blau (1964) di mana karyawan yang merasakan investasi organisasi dalam pengembangan akan lebih cenderung untuk membalasnya dengan meningkatkan loyalitas dan keterlibatan dalam organisasi.

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya secara menyeluruh. Kepuasan ini dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kondisi kerja, hubungan dengan atasan, serta peluang untuk berkembang. Menurut Locke (1969) dalam Kasdorf & Kayaalp (2022) kepuasan

kerja adalah kondisi emosional positif yang dihasilkan dari evaluasi terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja. Menurutnya, kepuasan kerja timbul ketika pekerjaan memenuhi nilai atau harapan pribadi sehingga memberikan motivasi intrinsik bagi karyawan untuk terus berkontribusi. Lambert et al., (2001) dalam Kasdorf & Kayaalp (2022) menekankan kepuasan kerja adalah faktor yang signifikan dalam mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian tersebut juga berpendapat ketidakpuasan terhadap pekerjaan memicu proses penarikan kognitif yang kemudian memicu keinginan untuk keluar dari organisasi.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dikaji dalam kerangka teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikembangkan oleh Demerouti et al., (2001). Teori ini mengemukakan setiap pekerjaan memiliki dua elemen utama, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Tuntutan pekerjaan mencakup aspek-aspek yang memerlukan upaya fisik dan psikologis yang dapat menyebabkan stres jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai. Sementara itu, sumber daya pekerjaan, seperti dukungan organisasi dan pengembangan karier karyawan, dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi dampak negatif akibat tuntutan pekerjaan.

2.4 Dukungan Atasan

Greenhaus et al., (1990) dalam Kasdorf & Kayaalp (2022) mendefinisikan dukungan atasan sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Dukungan dari atasan menciptakan lingkungan

kerja yang positif dan mendukung di mana karyawan merasa diperhatikan dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Eisenberger et al., (1986) dalam Kasdorf & Kayaalp (2022) melalui teori *Perceived Organizational Support* (POS) menambahkan dukungan dari atasan merepresentasikan dukungan organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa atasan peduli pada kesejahteraan, maka akan terbentuk rasa timbal balik yang membuat karyawan lebih berkomitmen untuk bertahan dalam organisasi dan memberikan kontribusi.

Dukungan atasan juga berperan penting dalam menurunkan *turnover intention* dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Iqbal et al., (2020) menemukan dukungan atasan secara positif mempengaruhi kepuasan kerja dan secara tidak langsung mengurangi niat keluar melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan teori *Social Exchange* yang menjelaskan hubungan timbal balik antara karyawan dan atasan akan memperkuat loyalitas serta keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Selain itu, dukungan atasan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, mengurangi stres kerja, serta meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan niat bertahan karyawan dalam organisasi.

Kasdorf & Kayaalp (2022) lebih lanjut menyoroti dukungan atasan bukan hanya elemen pendukung, tetapi juga merupakan faktor yang dapat memperkuat efek pengembangan karier karyawan terhadap niat bertahan karyawan. Studi ini menemukan kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karier karyawan dan niat bertahan, sementara dukungan atasan dapat memperkuat hubungan ini.

2.5 Niat Bertahan

Niat bertahan adalah kecenderungan atau komitmen karyawan untuk terus bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Menurut Price & Mueller (1986) dalam Kasdorf & Kayaalp (2022) niat bertahan adalah indikator penting dari komitmen karyawan terhadap organisasi dan sering digunakan sebagai prediktor utama untuk *turnover*. Tett & Meyer (1993) mendefinisikan niat bertahan sebagai kesediaan sadar dan disengaja seorang karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

Organisasi memberikan perhatian besar terhadap niat bertahan karena hal ini berhubungan langsung dengan loyalitas karyawan dan stabilitas tenaga kerja. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi niat bertahan, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mempertahankan karyawan dan mengurangi tingkat *turnover* (Kasdorf & Kayaalp, 2022).

Banyak faktor yang dapat memengaruhi niat bertahan karyawan, yang dapat dikategorikan ke dalam faktor personal dan faktor organisasi. Faktor personal meliputi karakteristik individu seperti kepribadian (Chen et al., 2016), usia (Gambino, 2010 dalam Vong et al., 2018), tingkat pendidikan (Kash et al., 2010 dalam Vong et al., 2018) status pernikahan (Johnson & Favreault, 2001; Kim & Feldman, 2000 dalam Vong et al., 2018) tanggung jawab keluarga (Abualrub, 2010 dalam Vong et al., 2018), masa kerja (Gambino, 2010 dalam Vong et al., 2018), kesehatan karyawan (Shacklock & Brunetto, 2011 dalam Vong et al., 2018), serta dukungan dari pasangan (Black & Stephens, 1989 dalam Vong et al., 2018).

Sementara itu, faktor organisasi yang berkontribusi terhadap niat bertahan mencakup kepuasan kerja (Yarbrough et al., 2017), program mentoring kerja (Naim & Lenka, 2017), motivasi intrinsik (K. Kim & Jogaratnam, 2010 dalam Vong et al., 2018), gaya manajemen konflik (Al-Hamdan et al., 2016), persepsi terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*) (Cho et al., 2009); (Naim & Lenka, 2017 dalam Vong et al., 2018), persepsi keadilan (*perceived equity*) (Berg, 1991 dalam Vong et al., 2018), kepemimpinan *supervisor* (K. Kim & Jogaratnam, 2010 dalam Vong et al., 2018), serta tingkat stres kerja (McGilton et al., 2013 dalam Vong et al., 2018).

2.6 Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory (SET) atau Teori Pertukaran Sosial adalah teori yang dikembangkan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan hubungan antara karyawan dan organisasi dibentuk atas dasar pertukaran sosial yang bersifat timbal balik. Prinsip utama dari teori ini adalah resiprositas, yaitu kecenderungan karyawan untuk membalas perlakuan positif dari organisasi dengan perilaku positif, apabila menerima dukungan atau sumber daya yang dianggap bernilai.

Social Exchange Theory menjadi dasar dari *Organizational Support Theory*, yang menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi mencerminkan nilai pertukaran sosial. Ketika karyawan merasa organisasi berkomitmen terhadap pengembangan karier, maka karyawan merasa dihargai dan cenderung membalas dengan meningkatkan loyalitas dan keinginan untuk bertahan (Kasdorf & Kayaalp, 2022).

Penelitian oleh Kasdorf & Kayaalp (2022) mengadopsi SET sebagai dasar konseptual dalam menjelaskan hubungan antara pengembangan karier karyawan dan niat bertahan. Meskipun OST menjadi kerangka utama dalam penelitian tersebut, OST sendiri berakar dari prinsip SET yang menekankan pentingnya pertukaran sosial dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan.

2.7 *Organizational Support Theory (OST)*

Organizational Support Theory (OST) dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986), menyoroti persepsi karyawan terhadap dukungan dari organisasi berpengaruh pada motivasi, kinerja, dan niat untuk bertahan. Berdasarkan teori ini, ketika perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan, termasuk dalam hal pengembangan karier, karyawan akan merasa dihargai dan kemungkinan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Wayne et al., (1997) dalam Kasdorf & Kayaalp (2022) menunjukkan *perceived organizational support* memiliki dampak signifikan terhadap loyalitas karyawan yang menjadi faktor penting dalam retensi tenaga kerja. Mengacu pada prinsip-prinsip OST, organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan karier karyawan akan meningkatkan *Perceived Organizational Support (POS)*, yang meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat untuk keluar dari organisasi (Eisenberger et al., 1986). Dukungan dari atasan juga berperan penting karena atasan bertindak sebagai agen organisasi yang dapat memperkuat atau mengurangi persepsi dukungan karyawan (Shore & Wayne, 1993). Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang bagaimana karyawan mempersepsikan dukungan organisasi sangat penting untuk

merancang intervensi yang efektif dalam meningkatkan komitmen karyawan dan mengurangi *turnover*. Penelitian lebih lanjut oleh Shore & Tetrick (1991) juga menegaskan pentingnya POS dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. POS yang tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih baik.

2.8 Job Demands-Resources (JD-R)

Job-Demands Resources (JD-R) adalah model yang diperkenalkan oleh Demerouti et al. (2001). Model JD-R mengklasifikasikan pekerjaan sebagai kombinasi antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang dapat menyebabkan stres dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks ini, pengembangan karier dipandang sebagai salah satu sumber daya pekerjaan yang dapat membantu karyawan mengatasi tuntutan kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya mengurangi niat untuk keluar dari organisasi. Penelitian Bakker & Demerouti (2017) menyatakan sumber daya pekerjaan, seperti dukungan dalam pengembangan karier dan dukungan atasan, berperan dalam memperkuat kesejahteraan karyawan dengan mengurangi stres dan meningkatkan motivasi intrinsik. Ketika karyawan memiliki persepsi positif terhadap pengembangan karier yang diberikan organisasi, karyawan akan merasa lebih memiliki kendali atas masa depan dalam organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan niat untuk tetap bertahan. Dukungan atasan menjadi faktor penting dalam model JD-R karena atasan yang mendukung dapat

membantu karyawan menghadapi tekanan kerja dengan memberikan bimbingan, umpan balik, dan peluang pengembangan yang lebih baik.

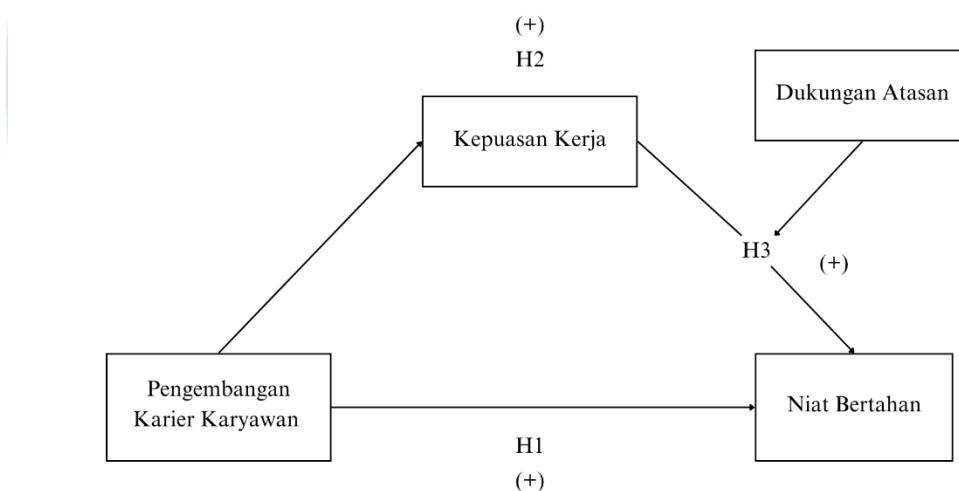
2.9 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Model Penelitian	Hasil
<i>Employee career development and turnover: a moderated mediation model</i> – Ryan L. Kasdorf, Alper Kayaalp	<i>Moderated mediation model, hierarchical linear regression</i>	Terdapat hubungan langsung dan positif antara EPD dan niat bertahan karyawan, dan kepuasan kerja memediasi hubungan ini. Temuan ini memberikan bukti lebih lanjut pengembangan karyawan merupakan intervensi yang efektif untuk mengurangi <i>turnover</i> karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja.
<i>The Impact of Training and Development on Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry</i> – Wanda M. Costen, John Salazar	Regresi Linier Berganda (<i>Stepwise Multiple Regression Analysis</i>)	Kesempatan mengembangkan keterampilan dan peluang maju berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, loyalitas, dan niat bertahan karyawan. Melalui penyediaan pelatihan dan program pengembangan yang baik, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan serta mengurangi <i>turnover</i> .
<i>Effects of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction and Intent to Stay in Hotel and Restaurant Industry</i> – Kakyom Kim, Giri Jogaratnam	<i>Confirmatory Factor Analysis (CFA), Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Karakteristik pekerjaan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan kepuasan kerja, sementara stres berdampak negatif. Meskipun motivasi intrinsik dan kepemimpinan supervisi tidak berpengaruh langsung, keduanya penting untuk meningkatkan niat bertahan karyawan.
<i>The Impact of Employee Perception of</i>	Regresi, Statistik Deskriptif, <i>Pearson Correlation</i>	Persepsi positif terhadap pelatihan dan dukungan supervisor meningkatkan komitmen

Judul dan Peneliti	Model Penelitian	Hasil
<i>Training on Organizational Commitment and Turnover Intention: An Empirical Study of Nurses in Jordanian Hospitals</i> – Adnan M. Rawashdeh, Saleh Abdalhameed Tamimi	Coefficient, Uji t, Uji Reliabilitas	organisasional dan mengurangi niat turnover. Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih loyal, sementara manfaat pelatihan seperti pengembangan keterampilan tidak secara signifikan memengaruhi komitmen.

2.10 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh pengembangan karier karyawan terhadap niat bertahan. Dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan dukungan atasan sebagai variabel moderasi. Pengembangan karier karyawan mencerminkan persepsi karyawan terhadap peluang pengembangan diri yang diberikan oleh organisasi.

Ketika karyawan merasa organisasi memberikan dukungan untuk pengembangan diri, hal ini diharapkan dapat meningkatkan niat untuk tetap tinggal di organisasi. Pengembangan karier karyawan juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, di mana karyawan yang merasa memiliki peluang pengembangan yang baik cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja ini akan berdampak pada peningkatan niat karyawan untuk bertahan di organisasi. Selain itu, dukungan atasan berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan niat bertahan karyawan.

2.11 Hipotesis

Menurut Kraimer et al., (2011) dan Lee & Bruvold (2003) dalam Kasdorf & Kayaalp (2022), persepsi positif terhadap pengembangan karyawan merupakan salah satu cara organisasi menunjukkan apresiasi kepada karyawannya, yang sesuai dengan *Organizational Support Theory* (OST) dan *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964 dalam Kasdorf & Kayaalp 2022). Ketika organisasi memberikan peluang pengembangan, karyawan melihat hal ini sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka dan sebagai upaya organisasi untuk peduli pada kesejahteraan karyawan. Hal ini menciptakan rasa kewajiban bagi karyawan untuk tetap berkomitmen kepada organisasi.

Dari perspektif *Job Demands-Resources* (JD-R), pengembangan karier karyawan juga dipandang sebagai sumber daya pekerjaan yang berfungsi untuk meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan. Penelitian menunjukkan sumber daya pekerjaan, seperti peluang pengembangan karyawan dapat memenuhi

kebutuhan intrinsik dan psikologis karyawan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga menurunkan niat untuk meninggalkan organisasi (A. Bakker et al., 2003; Kuvaas & Dysvik, 2010 dalam Kasdorf & Kayaalp, 2022). Pengembangan karier karyawan juga membantu meningkatkan kompetensi profesional karyawan, yang membuat karyawan lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan di masa depan, sehingga mengurangi keinginan untuk mencari peluang di tempat lain (Costen & Salazar, 2011 dalam Kasdorf & Kayaalp, 2022). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh pengembangan karier karyawan yang signifikan dan positif terhadap niat bertahan.

Kepuasan kerja telah banyak diteliti dalam literatur organisasi dan terbukti secara konsisten memprediksi hasil positif bagi organisasi, seperti penurunan *turnover* karyawan (Hom et al., 2012; Lambert et al., 2001 dalam Kasdorf & Kayaalp, 2022). Ketika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, hal ini memicu proses penarikan psikologis yang pada akhirnya dapat menyebabkan karyawan meninggalkan organisasi (Hom et al., 2012 dalam Kasdorf & Kayaalp, 2022). Dari perspektif *Job Demands-Resource* (JD-R), kepuasan kerja merupakan sumber daya pribadi (*personal resource*) yang berharga karena dapat mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan. Locke (1969) dalam Kasdorf & Kayaalp (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai persepsi pekerjaan mampu memenuhi nilai-nilai atau harapan yang diinginkan seseorang. Pemenuhan kebutuhan intrinsik dan psikologis ini menjadikan kepuasan kerja sebagai

mekanisme yang mengimbangi tuntutan pekerjaan, sehingga meningkatkan niat karyawan untuk bertahan.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan kerja, seperti sifat pekerjaan, dukungan sosial, dan elemen organisasi lainnya (Gaertner, 2000; Lambert et al., 2001 dalam Kasdorf & Kayaalp, 2022). Salah satu elemen tersebut adalah peluang pengembangan karyawan. Penelitian menunjukkan peluang pengembangan profesional, dukungan terhadap pengembangan karyawan, dan persepsi investasi dalam pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif dengan kesejahteraan karyawan, termasuk kepuasan kerja. Xanthopoulou et al., (2009) dalam Kasdorf & Kayaalp (2022) juga menemukan sumber daya pekerjaan, termasuk pengembangan karyawan, dapat mengurangi dampak negatif tuntutan pekerjaan terhadap *burnout*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karier karyawan terhadap niat bertahan.

Berdasarkan *Organizational Support Theory* (OST) dan *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964 dalam Kasdorf & Kayaalp, 2022), *Perceived Organizational Support* (POS) berhubungan dengan hasil positif, seperti peningkatan kinerja dan penurunan turnover (Rhoades & Eisenberger, 2002 dalam Kasdorf & Kayaalp, 2022). Tingginya POS membuat karyawan merasa dihargai dalam berkomitmen terhadap organisasi, sehingga memotivasi untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Dukungan atasan yang dirasakan (*Perceived Supervisor Support*) juga berperan penting karena atasan dianggap sebagai perwakilan organisasi. Perlakuan positif dari atasan diartikan sebagai simbol dukungan organisasi (Eisenberger et al., 1986; Kottke & Sharafinski, 1988 dalam Kasdorf & Kayaalp, 2022). Penelitian meta-analitik menunjukkan PSS memprediksi POS yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Selain itu, PSS meningkatkan kesejahteraan karyawan, termasuk kepuasan kerja, melalui lingkungan kerja yang positif (Sellgren et al., 2008; Sorrentino et al., 1992 dalam Kasdorf & Kayaalp, 2022).

Dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R), PSS adalah sumber daya pekerjaan yang membantu mengurangi ketegangan akibat tuntutan pekerjaan. JD-R juga memperkenalkan konsep spiral keuntungan dan kerugian (A. B. Bakker & Demerouti, 2017), di mana peningkatan sumber daya pekerjaan memperbaiki kesejahteraan karyawan dan menghasilkan sumber daya tambahan di masa depan (Hakanen et al., 2008; Xanthopoulou et al., 2009 dalam Kasdorf & Kayaalp, 2022). Ketika PSS tinggi, lingkungan kerja menjadi positif, sehingga kepuasan kerja yang diperoleh dari pengembangan karier karyawan akan meningkatkan niat untuk bertahan. Sebaliknya, jika PSS rendah, karyawan harus menghabiskan sumber daya tambahan untuk mengatasi kurangnya dukungan, sehingga kepuasan kerja dari pengembangan karier karyawan tidak berujung pada peningkatan niat untuk bertahan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan PSS memengaruhi kepuasan kerja (Gok et al., 2015) dan membantu menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis (Nielsen et al., 2011 dalam Kasdorf & Kayaalp, 2022). Atasan yang

mendukung menunjukkan kepedulian terhadap karyawan dan menciptakan lingkungan yang aman untuk menyampaikan kekhawatiran tanpa takut pembalasan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Dukungan atasan memoderasi pengaruh pengembangan karier karyawan terhadap niat bertahan melalui kepuasan kerja.

