

BAB V

PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan serta implikasi manajerial yang diperoleh dari hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya. Selain itu, bab ini juga menguraikan keterbatasan penelitian dan saran bagi penelitian berikutnya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji dan pembahasan yang telah dijelaskan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan karier karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap niat bertahan karyawan di Bankaltimtara Cabang Ujoh Bilang. Hal ini menunjukkan semakin tinggi pengembangan karier karyawan yang ditawarkan oleh perusahaan, maka semakin tinggi kemungkinan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.
2. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pengembangan karier karyawan terhadap niat bertahan karyawan di Bankaltimtara Cabang Ujoh Bilang. Hal ini menunjukkan meskipun pengembangan karier dinilai positif oleh karyawan, tidak secara otomatis mendorong niat bertahan melalui kepuasan kerja sehingga peningkatan kepuasan kerja tidak cukup untuk menjelaskan hubungan antara pengembangan karier dan keinginan karyawan untuk tetap berada di organisasi.

3. Dukungan atasan tidak memoderasi pengaruh pengembangan karier karyawan terhadap niat bertahan melalui kepuasan kerja di Bankaltimtara Cabang Ujoh Bilang. Hal ini menunjukkan tingkat dukungan atasan yang dirasakan karyawan tidak memperkuat ataupun memperlemah pengaruh pengembangan karier karyawan terhadap niat bertahan melalui kepuasan kerja.

5.2 Implikasi Manajerial

Penelitian ini menunjukkan pengembangan karier karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap niat bertahan karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, perusahaan telah memberikan perhatian terhadap aspek pengembangan karier yang dinilai positif oleh karyawan dan hal ini mampu mendorong keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pengembangan karier karyawan terhadap niat bertahan karyawan. Perusahaan perlu mengevaluasi kembali faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja secara menyeluruh. Peninjauan ini dapat mencakup aspek kompensasi, penghargaan terhadap kinerja, dan keseimbangan beban kerja. Dengan memahami aspek yang belum maksimal, perusahaan dapat menyusun strategi perbaikan yang lebih relevan dan berdampak langsung pada pengalaman kerja karyawan.

Dukungan atasan tidak memoderasi pengaruh pengembangan karier karyawan terhadap niat bertahan karyawan melalui kepuasan kerja. Perusahaan perlu mengevaluasi sejauh mana peran atasan dalam mendukung kepuasan dan

pengembangan karier karyawan. Perhatian khusus perlu diberikan pada bagaimana atasan berinteraksi dengan bawahan, seperti apakah atasan terlibat secara aktif, memberikan arahan yang jelas, dan mendorong pertumbuhan profesional.

Hasil analisis statistik deskriptif terhadap pengembangan karier karyawan menunjukkan hasil yang tinggi, dengan pernyataan tertinggi, yaitu “Perusahaan berinvestasi besar-besaran dalam pengembangan karyawan (misalnya melalui pelatihan, program, dan pengembangan karier)”. Hal ini menggambarkan karyawan merasakan adanya komitmen nyata dari perusahaan dalam mendukung kompetensi karyawan. Perusahaan perlu mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas serta keterjangkauan program pengembangan karier yang sudah ada. Sementara itu, pernyataan terendah “Saya yakin bahwa perusahaan berinvestasi lebih besar dalam pengembangan karyawan daripada perusahaan lain”. Hal ini mengindikasikan meskipun pengembangan karier dirasakan positif secara internal, masih terdapat keraguan di benak karyawan mengenai keunggulan perusahaan dibandingkan pesaing. Manajemen disarankan lebih aktif dalam mempromosikan keunggulan program pengembangan yang dimiliki dan melakukan *benchmarking* dengan perusahaan lain untuk memastikan daya saing yang optimal.

Hasil analisis statistik deskriptif terhadap niat bertahan menunjukkan hasil yang tinggi, dengan pernyataan tertinggi, yaitu “Saya berencana untuk meninggalkan perusahaan ini sesegera mungkin”. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan tidak berniat untuk segera meninggalkan perusahaan dan merupakan sinyal positif karyawan memiliki keinginan untuk bertahan dalam jangka waktu yang lebih lama. Perusahaan perlu mempertahankan kondisi kerja yang mendukung retensi

karyawan, seperti lingkungan kerja yang sehat, peluang karier, dan hubungan interpersonal yang baik. Sementara itu, pernyataan terendah “Dalam keadaan apapun saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini secara sukarela”. Hal ini menunjukkan meskipun mayoritas karyawan ingin bertahan, karyawan belum sepenuhnya memiliki komitmen kuat terhadap perusahaan, yang artinya karyawan tetap membuka kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan jika terdapat kondisi tertentu yang kurang menguntungkan, sehingga diperlukan strategi jangka panjang untuk membangun loyalitas karyawan, seperti peningkatan rasa memiliki terhadap organisasi, pengakuan kontribusi individu, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Hasil analisis statistik deskriptif terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil yang tinggi, dengan pernyataan tertinggi, yaitu “Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya”. Hal ini menunjukkan kualitas kepemimpinan yang dirasakan langsung oleh karyawan cukup baik dan menjadi salah satu sumber utama kepuasan kerja. Untuk itu, perusahaan perlu mempertahankan dan mengembangkan kompetensi manajerial para pemimpin melalui pelatihan dan evaluasi kinerja berbasis umpan balik karyawan. Sementara itu, pernyataan terendah “Kenaikan gaji terlalu sedikit dan jarang terjadi.” Hal ini menggambarkan adanya ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang mungkin dianggap tidak sebanding dengan kinerja atau kebutuhan ekonomi karyawan. Manajemen sebaiknya meninjau kembali struktur kenaikan gaji dan merancang sistem insentif yang lebih transparan dan adil.

Hasil analisis statistik deskriptif terhadap dukungan atasan menunjukkan hasil yang tinggi, dengan pernyataan tertinggi, yaitu “Atasan saya memberikan saran yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja saya ketika saya membutuhkannya”. Hal ini menunjukkan atasan memainkan peran aktif dalam membimbing karyawan. Oleh sebab itu, penting bagi manajemen untuk mendorong budaya *mentoring* dan *coaching* agar merata di seluruh tingkatan organisasi. Sementara itu, pernyataan terendah “Atasan saya peduli apakah saya mencapai tujuan karier saya atau tidak”. Hal ini menunjukkan sebagian karyawan belum merasakan perhatian personal dari atasan terhadap pengembangan karier karyawan. Perusahaan dapat mendorong atasan agar lebih terlibat dalam perencanaan karier bawahannya, misalnya melalui evaluasi perkembangan individu secara berkala.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Terdapat sejumlah batasan dan kekurangan dalam penelitian ini yang dialami oleh peneliti, yaitu:

1. Penelitian ini dilakukan pada karyawan dari satu cabang perusahaan, yaitu Bankaltimtara Cabang Ujoh Bilang, sehingga temuan yang diperoleh memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi. Hal ini berpotensi memunculkan bias dan mungkin tidak sepenuhnya berlaku pada perusahaan dengan skala, budaya organisasi, atau sektor industri yang berbeda.
2. Penelitian ini tidak menggunakan variabel kontrol seperti usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, atau jabatan. Tanpa adanya variabel kontrol, hasil yang diperoleh tidak dapat menunjukkan apakah

hubungan antar variabel utama tetap konsisten apabila faktor-faktor demografis tersebut diperhitungkan.

5.4 Saran

Berdasarkan temuan penelitian dan keterbatasan yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti mengusulkan beberapa saran yang dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya, sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk dilakukan di beberapa unit atau cabang perusahaan yang berbeda, atau bahkan pada perusahaan dengan industri dan skala perusahaan yang bervariasi. Hal ini penting untuk mengetahui apakah pola hubungan antar variabel yang serupa berlaku di lingkungan perusahaan lain.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan penggunaan variabel kontrol agar hasil analisis menjadi lebih komprehensif dan memperkuat validitas eksternal, serta dapat memahami hubungan antar variabel dalam populasi yang lebih beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abualrub, R. F. (2010). Work and non-work social support and intent to stay at work among Jordanian hospital nurses. *International Nursing Review*, 57(2), 195–201.
- Al-Hamdan, Z., Nussera, H., & Masa'deh, R. (2016). Conflict management style of Jordanian nurse managers and its relationship to staff nurses' intent to stay. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 137–145.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call Centre: an application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417.
- Berg, T. R. (1991). The importance of equity perception and job satisfaction in predicting employee intent to stay at television stations. *Group & Organization Management*, 16(3), 268–284.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529–544.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Chen, L. C., Perng, S. J., Chang, F. M., & Lai, H. L. (2016). Influence of work values and personality traits on intent to stay among nurses at various types of hospital in Taiwan. *Journal of Nursing Management*, 24(1), 30–38.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave verses intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381.
- Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10, 273–284.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

- Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). The Effect of Career Development on Turnover Intention with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediators, Study at PT Control Systems Arena Para Nusa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.918>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Gaertner, S. (2000). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479–493.
- Gambino, K. M. (2010). Motivation for entry, occupational commitment and intent to remain: a survey regarding registered nurse retention. *Journal of Advanced Nursing*, 66(11), 2532–2541.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gok, S., Karatuna, I., & Karaca, P. O. (2015). The role of perceived supervisor support and organizational identification in job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 177, 38–42.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86. <https://doi.org/10.2307/25635>
- Greyling, J., & Stanz, K. (2010). Turnover of nursing employees in a Gauteng hospital group. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.850>
- 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., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., Mcdaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2011). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603.

- Hausknecht, J. P., Rodda, J. M., & Howard, M. J. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management, 48*(2).
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (Third). Guilford Press.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin, 138*(5), 831–858.
- Iqbal, S., Hongyun, T., Akhtar, S., Ahmad, U., & Ankomah, F. N. (2020). Impacts of Supervisor Support on Turnover Intentions: Mediating Role of Job Satisfaction. *Asian Journal of Education and Social Studies, 6*(3), 1–9. <https://doi.org/10.9734/ajess/2020/v6i330174>
- Johnson, R. W., & Favreault, M. M. (2001). *Retiring together or working alone: the impact of spousal employment and disability on retirement decisions* (2001–01).
- Kasdorf, R. L., & Kayaalp, A. (2022). Employee career development and turnover: a moderated mediation model. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(2), 324–339. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2416>
- Kash, B. A., Naufal, G. S., Cortes, L., & Johnson, C. E. (2010). Exploring factors associated with turnover among registered nurses (RN) supervisors in nursing homes. *Journal of Applied Gerontology, 29*(1), 107–127.
- Kim, K., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction and Intent to Stay in the Hotel and Restaurant Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 9*(3), 318–339.
- Kim, S., & Feldman, D. C. (2000). Working in retirement: the antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal, 43*(6), 1195–1210.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement, 48*(4), 1075–1079.

- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 138–156. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>
- Lacity, M. C., Iyer, V. V., & Rudramuniyaiah, P. S. (2008). Turnover intentions of Indian IS professionals. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 225–241. <https://doi.org/10.1007/s10796-007-9062-3>
- Lambert, E. G., Lynne Hogan, N., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250. [https://doi.org/10.1016/s0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/s0362-3319(01)00110-0)
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- McGilton, K. S., Tourangeau, A., Kavcic, C., & Wodchis, W. P. (2013). Determinants of regulated nurses' intention to stay in long-term care homes. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 771–781.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.
- Naim, L. F., & Lenka, U. (2017). How does mentoring contribute to Gen Y employees' intention to stay? An Indian perspective. *Europe's Journal of Psychology*, 13(2), 314–335.
- Nielsen, M. B., Mearns, K., Matthiesen, S. B., & Eid, J. (2011). Using the job demands–resources model to investigate risk perception, safety climate and job satisfaction in safety critical organizations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(5), 465–475.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees* (Vol. 5). JAI Press.

- Priyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Zifatama Publishing.
- Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 191–207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Sellgren, S. F., Ekvall, G., & Tomson, G. (2008). Leadership behavior of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 578–587.
- Shacklock, K. H., & Brunetto, Y. (2011). A model of older workers' intentions to continue working. *Personnel Review*, 40(2), 252–274.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637–643. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.637>
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing.
- Society for Human Resource Management. (2016). *Human Capital Benchmarking Report*.
- Sorrentino, E. A., Nalli, B., & Schriesheim, C. (1992). The effect of head nurse behaviors on nurse job satisfaction and performance. *Hospital Health Service Administration*, 37(1), 103–113.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi Kedua). Penerbit Alfabeta.
- Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8).

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2).
- Vong, L. T.-N., Ngan, H. F. B., & Lo, P. C.-P. (2018). Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay? Evidence from Macau SAR, China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 9(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-09-2017-0022>
- 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/10.2307/257021>
- Work Institute. (2018). *2018 Retention Report: Truth and Trends in Turnover*.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.
- Yarbrough, S., Martin, P., Alfred, D., & McNeill, C. (2017). Professional values, job satisfaction, career development, and intent to stay. *Nursing Ethics*, 24(6), 675–685.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i Karyawan
Bankaltimtara Cabang Ujoh Bilang

Perkenalkan saya Aurelia Isabella Andriani Mebang, mahasiswi Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Saat ini, saya sedang melakukan penelitian untuk keperluan penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karier Karyawan terhadap Niat Bertahan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Moderasi Dukungan Atasan di Bankaltimtara Cabang Ujoh Bilang”**

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pengembangan karier karyawan yang diberikan oleh perusahaan dapat memengaruhi niat karyawan untuk bertahan, serta peran kepuasan kerja dan dukungan atasan dalam hubungan tersebut.

Seluruh informasi yang anda berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Saya sangat mengharapkan kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur sesuai dengan pengalaman dan persepsi anda. Adapun syarat pengisian kuesioner ini adalah bagi responden yang memiliki masa kerja minimal satu tahun.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terima kasih.

Identitas Responden

Nama (boleh dikosongkan) :

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan

Usia : ... tahun

Lama Bekerja : ... tahun

Jabatan di dalam Perusahaan :

Petunjuk Pengisian

1. Kuesioner ini terdiri dari beberapa bagian yang mencakup pengembangan karier karyawan, kepuasan kerja, dukungan atasan, dan niat bertahan dalam organisasi.
2. Silakan pilih jawaban yang paling sesuai dengan pendapat atau pengalaman anda dengan cara melingkari salah satu opsi yang tersedia. Terdapat 5
3. klasifikasi jawaban, yaitu STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, N = Netral, S = Setuju, dan SS = Sangat Setuju.

Bagian I: Pengembangan Karier Karyawan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1.	Perusahaan berinvestasi besar-besaran dalam pengembangan karyawan (misalnya melalui pelatihan, program, dan pengembangan karier).	STS	TS	N	S	SS
2.	Perusahaan saya berkomitmen kuat dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan.	STS	TS	N	S	SS
3.	Perusahaan saya secara nyata menunjukkan mereka menghargai pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan.	STS	TS	N	S	SS
4.	Dengan menginvestasikan waktu dan uang dalam pengembangan karyawan, perusahaan saya menunjukkan bahwa mereka benar-benar menghargai karyawannya.	STS	TS	N	S	SS

5.	Saya yakin perusahaan akan menyediakan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas baru di masa mendatang.	STS	TS	N	S	SS
6.	Saya yakin bahwa perusahaan berinvestasi lebih besar dalam pengembangan karyawan daripada perusahaan lain.	STS	TS	N	S	SS
7.	Perusahaan saya efektif dalam memenuhi permintaan karyawan untuk melakukan transfer pekerjaan internal.	STS	TS	N	S	SS

Bagian II: Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1.	Saya merasa upah saya sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.	STS	TS	N	S	SS
2.	Kesempatan untuk naik jabatan di pekerjaan saya sangat kecil.	STS	TS	N	S	SS
3.	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya.	STS	TS	N	S	SS
4.	Saya tidak puas dengan tunjangan yang saya terima.	STS	TS	N	S	SS
5.	Saya mendapatkan pengakuan yang pantas saat bekerja dengan baik.	STS	TS	N	S	SS
6.	Banyak aturan dan prosedur perusahaan yang membuat pekerjaan menjadi sulit.	STS	TS	N	S	SS
7.	Saya menyukai orang-orang yang bekerja dengan saya.	STS	TS	N	S	SS
8.	Terkadang saya merasa pekerjaan saya tidak berarti.	STS	TS	N	S	SS
9.	Komunikasi berjalan dengan baik di dalam perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
10.	Kenaikan gaji terlalu sedikit dan jarang terjadi.	STS	TS	N	S	SS
11.	Karyawan yang bekerja dengan baik memiliki peluang promosi yang adil.	STS	TS	N	S	SS
12.	Atasan saya tidak adil kepada saya.	STS	TS	N	S	SS
13.	Manfaat yang kami terima setara dengan yang ditawarkan sebagian besar perusahaan lain.	STS	TS	N	S	SS

14.	Saya merasa pekerjaan saya tidak dihargai.	STS	TS	N	S	SS
15.	Birokrasi jarang menjadi hambatan bagi saya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	STS	TS	N	S	SS
16.	Saya harus bekerja lebih keras karena rekan kerja saya kurang kompeten.	STS	TS	N	S	SS
17.	Saya menikmati pekerjaan saya.	STS	TS	N	S	SS
18.	Tujuan dari organisasi ini tidak jelas bagi saya.	STS	TS	N	S	SS
19.	Gaji yang saya terima membuat saya merasa kurang dihargai oleh organisasi.	STS	TS	N	S	SS
20.	Orang-orang dapat berkembang dengan cepat di sini, sebagaimana di tempat lain.	STS	TS	N	S	SS
21.	Atasan saya kurang menunjukkan perhatian terhadap perasaan bawahannya.	STS	TS	N	S	SS
22.	Keuntungan yang diberikan kepada saya sudah sesuai.	STS	TS	N	S	SS
23.	Karyawan di sini jarang mendapat penghargaan.	STS	TS	N	S	SS
24.	Beban kerja saya terlalu berat.	STS	TS	N	S	SS
25.	Saya menikmati bekerja dengan rekan-rekan saya.	STS	TS	N	S	SS
26.	Saya sering merasa bahwa saya tidak tahu apa yang sedang terjadi dengan perusahaan.	STS	TS	N	S	SS
27.	Saya merasa bangga melakukan pekerjaan saya.	STS	TS	N	S	SS
28.	Saya merasa puas dengan peluang saya untuk mendapatkan kenaikan gaji.	STS	TS	N	S	SS
29.	Beberapa keuntungan yang seharusnya kami terima belum diberikan.	STS	TS	N	S	SS
30.	Saya menyukai atasan saya.	STS	TS	N	S	SS
31.	Pekerjaan administrasi saya terlalu banyak.	STS	TS	N	S	SS
32.	Saya merasa upaya saya tidak dihargai sebagaimana mestinya.	STS	TS	N	S	SS
33.	Saya puas dengan peluang saya untuk mendapatkan promosi.	STS	TS	N	S	SS
34.	Terlalu banyak konflik di tempat kerja.	STS	TS	N	S	SS

35.	Pekerjaan saya menyenangkan.	STS	TS	N	S	SS
36.	Pembagian kerja tidak dijelaskan secara lengkap.	STS	TS	N	S	SS

Bagian III: Dukungan Atasan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1.	Atasan saya meluangkan waktu untuk mempelajari tujuan dan aspirasi karier saya.	STS	TS	N	S	SS
2.	Atasan saya peduli apakah saya mencapai tujuan karier saya atau tidak.	STS	TS	N	S	SS
3.	Atasan saya selalu memberi saya informasi tentang berbagai peluang karier bagi saya dalam perusahaan.	STS	TS	N	S	SS
4.	Atasan saya memastikan saya mendapatkan pujian ketika saya mencapai sesuatu yang substansial dalam pekerjaan.	STS	TS	N	S	SS
5.	Atasan saya memberikan umpan balik yang bermanfaat tentang kinerja saya.	STS	TS	N	S	SS
6.	Atasan saya memberikan saran yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja saya ketika saya membutuhkannya.	STS	TS	N	S	SS

Bagian IV: Niat Bertahan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1.	Saya berencana untuk meninggalkan perusahaan ini sesegera mungkin.	STS	TS	N	S	SS
2.	Dalam keadaan apapun saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini secara sukarela.	STS	TS	N	S	SS
3.	Saya enggan untuk meninggalkan perusahaan ini.	STS	TS	N	S	SS
4.	Saya berencana untuk tetap berada di perusahaan ini selama mungkin.	STS	TS	N	S	SS

LAMPIRAN 2

KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	39	78.0	78.0	78.0
	Perempuan	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22-27	21	42.0	42.0	42.0
	28-33	18	36.0	36.0	78.0
	34-39	8	16.0	16.0	94.0
	≥ 40	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Lama Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 tahun	16	32.0	32.0	32.0
	2-5 tahun	20	40.0	40.0	72.0
	6-10 tahun	3	6.0	6.0	78.0
	> 10 tahun	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Customer Service	4	8.0	8.0	8.0
	Officer	18	36.0	36.0	44.0
	Staff	15	30.0	30.0	74.0
	Penyelia	5	10.0	10.0	84.0
	Pimpinan Cabang	3	6.0	6.0	90.0
	Teller	1	2.0	2.0	92.0
	Umum & Kearsipan	1	2.0	2.0	94.0
	Sekretaris	1	2.0	2.0	96.0
	Dok & Pelaporan Kredit	1	2.0	2.0	98.0
	PBLO KC Ujoh Bilang	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

LAMPIRAN 3

HASIL UJI VALIDITAS

Hasil Uji Validitas Pertama

Variabel Pengembangan Karier Karyawan

			Correlations							
			X01	X02	X03	X04	X05	X06	X07	XTOTAL
Spearman's rho	X01	Correlation Coefficient	1.000	.532**	.394**	.432**	.445**	.474**	.295*	.621**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	.005	.002	.001	<.001	.037	<.001
		N	50	50	50	50	50	50	50	50
	X02	Correlation Coefficient	.532**	1.000	.703**	.760**	.699**	.654**	.591**	.830**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		N	50	50	50	50	50	50	50	50
	X03	Correlation Coefficient	.394**	.703**	1.000	.858**	.624**	.384**	.551**	.783**
		Sig. (2-tailed)	.005	<.001	.	<.001	<.001	.006	<.001	<.001
		N	50	50	50	50	50	50	50	50
	X04	Correlation Coefficient	.432**	.760**	.858**	1.000	.672**	.489**	.596**	.824**
		Sig. (2-tailed)	.002	<.001	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001
		N	50	50	50	50	50	50	50	50
	X05	Correlation Coefficient	.445**	.699**	.624**	.672**	1.000	.529**	.423**	.742**
		Sig. (2-tailed)	.001	<.001	<.001	<.001	.	<.001	.002	<.001
		N	50	50	50	50	50	50	50	50
	X06	Correlation Coefficient	.474**	.654**	.384**	.489**	.529**	1.000	.494**	.735**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.006	<.001	<.001	.	<.001	<.001
		N	50	50	50	50	50	50	50	50
	X07	Correlation Coefficient	.295*	.591**	.551**	.596**	.423**	.494**	1.000	.741**
		Sig. (2-tailed)	.037	<.001	<.001	<.001	.002	<.001	.	<.001
		N	50	50	50	50	50	50	50	50
	XTOTAL	Correlation Coefficient	.621**	.830**	.783**	.824**	.742**	.735**	.741**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.
		N	50	50	50	50	50	50	50	50

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel Niat Bertahan

			Correlations				
			Y01	Y02	Y03	Y04	TOTAL
Spearman's rho	Y01	Correlation Coefficient	1.000	-.352*	-.259	-.334*	.055
		Sig. (2-tailed)	.	.012	.070	.018	.706
		N	50	50	50	50	50
	Y02	Correlation Coefficient	-.352*	1.000	.516**	.635**	.753**
		Sig. (2-tailed)	.012	.	<.001	<.001	<.001
		N	50	50	50	50	50
	Y03	Correlation Coefficient	-.259	.516**	1.000	.690**	.738**
		Sig. (2-tailed)	.070	<.001	.	<.001	<.001
		N	50	50	50	50	50
	Y04	Correlation Coefficient	-.334*	.635**	.690**	1.000	.797**
		Sig. (2-tailed)	.018	<.001	<.001	.	<.001
		N	50	50	50	50	50
	TOTAL	Correlation Coefficient	.055	.753**	.738**	.797**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.706	<.001	<.001	<.001	.
		N	50	50	50	50	50

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel Niat Bertahan

		Correlations					
		Y01	Y02	Y03	Y04	TOTAL	
Spearman's rho	Y01	Correlation Coefficient	1.000	.352*	.259	.334*	.666**
		Sig. (2-tailed)	.	.012	.070	.018	<.001
		N	50	50	50	50	50
	Y02	Correlation Coefficient	.352*	1.000	.516**	.635**	.823**
		Sig. (2-tailed)	.012	.	<.001	<.001	<.001
		N	50	50	50	50	50
	Y03	Correlation Coefficient	.259	.516**	1.000	.690**	.710**
		Sig. (2-tailed)	.070	<.001	.	<.001	<.001
		N	50	50	50	50	50
	Y04	Correlation Coefficient	.334*	.635**	.690**	1.000	.832**
		Sig. (2-tailed)	.018	<.001	<.001	.	<.001
		N	50	50	50	50	50
TOTAL	Correlation Coefficient	.666**	.823**	.710**	.832**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.	
	N	50	50	50	50	50	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel Kepuasan Kerja

[illegible]

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 4

HASIL UJI RELIABILITAS

Hasil Uji Reliabilitas Pertama

Variabel Pengembangan Karier Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.870	7

Variabel Niat Bertahan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.342	4

Variabel Kepuasan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.674	36

Variabel Dukungan Atasan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.831	6

Hasil Uji Reliabilitas Kedua

Variabel Niat Bertahan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.731	4

Variabel Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	35

LAMPIRAN 5

HASIL UJI STATISTIK DESKRIPTIF

Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel Pengembangan Karier Karyawan

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X01	50	1	5	4.04	.807
X02	50	3	5	3.92	.601
X03	50	2	5	3.92	.665
X04	50	2	5	3.80	.728
X05	50	2	5	3.98	.769
X06	50	2	5	3.60	.833
X07	50	2	5	3.68	.794
Valid N (listwise)	50				

Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel Niat Bertahan

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y01	50	1	5	3.60	.904
Y02	50	1	5	3.30	.886
Y03	50	2	5	3.48	.677
Y04	50	2	5	3.54	.838
Valid N (listwise)	50				

Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z101	50	1	5	3.54	.813
Z102	50	2	5	3.16	.889
Z103	50	3	5	4.00	.495
Z104	50	1	5	3.26	.899
Z105	50	2	5	3.74	.694
Z106	50	2	5	3.08	.778
Z107	50	2	5	3.74	.633
Z108	50	2	5	3.76	.797
Z109	50	1	5	3.58	.810
Z110	50	1	5	2.48	.931
Z111	50	2	5	3.44	.884
Z112	50	1	5	3.54	.788
Z113	50	2	5	3.40	.808
Z114	50	2	5	3.68	.713
Z115	50	2	5	3.26	.723
Z116	50	2	5	3.88	.659
Z117	50	2	5	3.76	.771
Z118	50	1	4	3.50	.763
Z119	50	2	5	3.40	.670
Z120	50	2	5	3.34	.798
Z121	50	2	5	3.34	.717
Z122	50	1	4	3.02	.795
Z123	50	1	5	3.18	.850
Z124	50	2	5	3.84	.618
Z125	50	1	4	3.00	.857
Z126	50	2	5	3.88	.627
Z127	50	1	5	3.84	.817
Z128	50	1	5	2.94	.935
Z129	50	3	5	3.48	.580
Z130	50	2	5	3.08	.724
Z131	50	2	5	3.44	.760
Z132	50	2	5	3.52	.735
Z133	50	1	5	3.18	.896
Z134	50	3	5	3.88	.558
Z135	50	1	5	3.16	.866
Valid N (listwise)	50				

Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel Dukungan Atasan

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z201	50	2	5	3.50	.763
Z202	50	2	5	3.58	.731
Z203	50	2	5	3.64	.631
Z204	50	2	5	3.46	.734
Z205	50	3	5	3.74	.600
Z206	50	3	5	3.90	.647
Valid N (listwise)	50				

LAMPIRAN 6

HASIL UJI REGRESI LINIER SEDERHANA

Hasil Uji Regresi Linier Sederhana Pengembangan Karier Karyawan terhadap Niat Bertahan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 ^a	.206	.190	2.226

a. Predictors: (Constant), Persepsi Pengembangan Karier

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.837	1	61.837	12.480	<.001 ^b
	Residual	237.843	48	4.955		
	Total	299.680	49			

a. Dependent Variable: Niat Bertahan

b. Predictors: (Constant), Persepsi Pengembangan Karier

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	6.199	2.208		2.807	.007
	Persepsi Pengembangan Karier	.287	.081	.454	3.533	<.001

a. Dependent Variable: Niat Bertahan

LAMPIRAN 7

HASIL UJI MEDIASI (MODEL 4)

Model : 4
Y : Y
X : X
M : M

Sample
Size: 50

OUTCOME VARIABLE:

M

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.3958	.1566	157.7602	8.9147	1.0000	48.0000	.0044

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	83.4982	12.4598	6.7014	.0000	58.4460	108.5504
X	1.3668	.4578	2.9858	.0044	.4464	2.2872

Standardized coefficients

	coeff
X	.3958

OUTCOME VARIABLE:

Y

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.4661	.2173	4.9909	6.5227	2.0000	47.0000	.0032

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.4636	3.0832	1.4477	.1543	-1.7391	10.6664
X	.2582	.0887	2.9122	.0055	.0798	.4366
M	.0208	.0257	.8095	.4223	-.0309	.0724

Standardized coefficients

	coeff
--	-------

```

X      .4092
M      .1138

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
Y

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .4543      .2063      4.9551      12.4796      1.0000      48.0000      .0009

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      6.1989      2.2082      2.8073      .0072      1.7590      10.6388
X              .2866      .0811      3.5327      .0009      .1235      .4497

Standardized coefficients
      coeff
X      .4543

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_cs
      .2866      .0811      3.5327      .0009      .1235      .4497      .4543

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_cs
      .2582      .0887      2.9122      .0055      .0798      .4366      .4092

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
M      .0284      .0506      -.0716      .1387

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
M      .0450      .0758      -.1223      .1933

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

```

LAMPIRAN 8

HASIL UJI MODERASI MEDIASI (MODEL 14)

```

Model : 14
Y : Y
X : X
M : M
W : W

Sample
Size: 50

*****
OUTCOME VARIABLE:
M

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .3958      .1566    157.7602    8.9147    1.0000    48.0000    .0044

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  -36.8218    12.4598   -2.9553    .0048   -61.8740   -11.7696
X           1.3668     .4578    2.9858    .0044     .4464     2.2872

*****
OUTCOME VARIABLE:
Y

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .6005      .3606     4.2584     6.3433     4.0000    45.0000    .0004

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     6.1285    2.2434     2.7318    .0090     1.6100    10.6470
X              .2780     .0824     3.3745    .0015     .1121     .4439
M             -.0153     .0266    -.5749    .5682    -.0689     .0383
W              .1085     .1112     .9758    .3344    -.1155     .3325
Int_1         .0197     .0077     2.5649    .0137     .0042     .0352

Product terms key:
Int_1 :      M      x      W

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
M*W      .0935     6.5789     1.0000    45.0000    .0137
-----
      Focal predict: M      (M)
      Mod var: W      (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

      W      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
-3.0351    -.0752     .0396   -1.8984    .0641    -.1550     .0046
.0000     -.0153     .0266   -.5749    .5682    -.0689     .0383
3.0351     .0446     .0306     1.4566    .1522    -.0171     .1063

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
M      W      Y
BEGIN DATA.
-13.5367    -3.0351    14.3069
.0000    -3.0351    13.2887
13.5367    -3.0351    12.2705
-13.5367     .0000    13.8251
.0000     .0000    13.6180
13.5367     .0000    13.4109
-13.5367     3.0351    13.3434
.0000     3.0351    13.9473
13.5367     3.0351    14.5513
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
M      WITH      Y      BY      W

```

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.2780	.0824	3.3745	.0015	.1121	.4439

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

X	->	M	->	Y
W	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-3.0351	-.1028	.0757	-.2880	.0015
.0000	-.0209	.0465	-.1266	.0606
3.0351	.0610	.0613	-.0615	.1883

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
W	.0270	.0168	-.0009	.0637

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

W	M
---	---

----- END MATRIX -----