



Peran Dukungan Atasan terhadap Intensi Keluar Karyawan: Kepuasan Kerja sebagai Mediator

Lydia Mulyatri¹, P. Tommy Y. S. Suyasa^{2✉}, Sebastiaan Rothmann³

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara,

³North-West University

tommys@fpsi.untar.ac.id

Abstract

The pandemic and even now post pandemic situation have created challenging conditions to the traditional ways of working. Managers need to adapt quickly to a state of “unknown the unknowns” as they seek to support the employees in work environment to adapt to change. Employees who generally spend most of their time in companies with physical boundaries now have to adjust quickly to remote or hybrid working conditions or return to working in the office. Various studies throughout the world have been conducted to develop a job satisfaction strategy effectively. Organizations understand that job dissatisfaction can contribute to intention to leave that can have negative impacts on the company. The purpose of this research is to investigate the role of supportive supervision on employees’ intention to leave with job satisfaction as a mediator. This research will discuss this aspect of the supportive supervision variable more comprehensively by using 3 dimensions derived from self-determination theory, such as: autonomy support, competence support, and relatedness support. Participants of this study are 337 permanent employees in productive age from various departments and industries in Jabodetabek. Data were collected through a survey by using convenience sampling as part of non-probability sampling method. The measuring tools of this research are the The Supervisor Behaviour Scale (SBS), Intention to leave Scale (ILS), Job Satisfaction Survey (JSS). The result shows that Job Satisfaction fully mediates Supportive Supervision in predicting employees’ intention to leave.

Keywords: Supportive Supervision, Job Satisfaction, intention to leave, employee, work.

Abstrak

Pandemi telah menciptakan kondisi yang menantang terhadap cara kerja tradisional selama ini bahkan hingga saat ini selepas pandemi. Manajer menjadi harus beradaptasi secara cepat ke kondisi “tidak tahu yang tidak diketahui” sebagaimana mereka berusaha mendukung karyawan di lingkungan kerja untuk beradaptasi dengan perubahan. Karyawan yang pada umumnya menghabiskan sebagian besar waktunya di perusahaan dengan batasan-batasan fisik sekarang harus menyesuaikan diri dengan cepat dalam kondisi bekerja *remote* ataupun *hybrid* ataupun kembali bekerja di kantor. Berbagai penelitian di seluruh dunia dilakukan untuk mendukung upaya mengeksplorasi berbagai hal yang dinilai efektif dalam penyusunan strategi kepuasan kerja karyawan. Organisasi juga menyadari bahwa ketidakpuasan kerja dapat berkontribusi terhadap *intention to leave* yang dapat berdampak negatif pada perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran dukungan atasan dalam memprediksi intensi untuk keluar pada karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Peneliti akan membahas aspek dukungan atasan ini lebih komprehensif dengan menggunakan 3 dimensi yang berasal dari *self-determination theory*, yaitu dukungan otonomi, kompetensi serta keterkaitan. Partisipan penelitian adalah 337 karyawan dengan status permanen perusahaan berusia produktif dari berbagai departemen dan bidang industri di jabodetabek. Pengambilan data dilakukan melalui *survey* dengan metode *convenience sampling* sebagai bagian dari metode *non-probability sampling*. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian adalah *Supervisor Behaviour Scale* (SBS), *Intention to leave Scale* (ILS), *Job Satisfaction Survey* (JSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara penuh variabel dukungan atasan dalam memprediksi intensi untuk keluar. Dengan kata lain, semakin tingginya dukungan atasan dapat memprediksi turunnya intensi karyawan untuk keluar melalui peran mediasi dari meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: dukungan atasan, kepuasan kerja, intensi untuk keluar, karyawan, pekerjaan.

Psyche 165 Journal is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Berbagai penelitian di seluruh dunia dilakukan dalam rangka mendukung upaya untuk mengeksplorasi berbagai hal yang dinilai efektif dalam penyusunan strategi kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan organisasi-organisasi menyadari bahwa semakin

“bahagia” karyawan di organisasi, maka semakin baik pula sikap karyawan terhadap pekerjaan dan semakin tinggi pula motivasi, kinerja dan komitmennya [1]. Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu topik yang mendapat perhatian banyak peneliti karena kepuasan kerja dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan

peningkatan kinerja yang akan bermanfaat bagi organisasi dan karyawan [2]. Ketidakpuasan kerja, rendahnya keterlibatan kerja, dan pergantian karyawan merupakan hal yang merugikan, menciptakan gangguan kerja, dan menghancurkan memori dan mentor organisasi yang bermanfaat untuk mencapai target bisnis perusahaan. Selain itu, organisasi menjadi lebih khawatir tentang kemampuan mereka untuk mempertahankan karyawan kunci, yang mempengaruhi daya saing perusahaan [3].

Pandemi telah menciptakan kondisi yang menantang terhadap cara kerja tradisional selama ini bahkan hingga saat ini selepas pandemi [4]. Hal ini dapat terlihat dengan manajer harus beradaptasi secara cepat ke kondisi “tidak tahu yang tidak diketahui” sebagaimana mereka berusaha mendukung lingkungan kerja dan beradaptasi dengan perubahan radikal di tempat kerja dan lingkungan sosial. Sebagai contoh, karyawan yang pada umumnya menghabiskan sebagian besar waktunya di perusahaan dengan batasan-batasan fisik sekarang harus menyesuaikan diri dengan cepat dalam kondisi bekerja *remote* ataupun *hybrid* [5]. Meskipun *hybrid working* mempunyai beberapa keuntungan, hal ini juga mempunyai dampak yang berbeda terhadap masyarakat, salah satunya adalah kurangnya dukungan dari pemimpin atau rekan kerja [4].

Fenomena di atas merupakan contoh gambaran dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja mengacu pada kondisi emosional yang positif yang dirasakan karyawan terkait pekerjaan mereka di tempat kerja. Kepuasan kerja adalah hasil evaluasi keseluruhan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hal yang menguntungkan atau tidak menguntungkan [6]. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi karyawan untuk lebih produktif, inovatif, dan menjaga kualitas pelayanannya [7]. Karyawan yang puas juga dapat secara signifikan mempengaruhi budaya perusahaan dan lingkungan kerja di seluruh organisasi. Berbagai penelitian juga menunjukkan hubungan proporsional antara ketidakpuasan kerja dan sejumlah sifat negatif dalam perilaku karyawan, seperti pergantian dan ketidakhadiran yang lebih tinggi dan bahkan keinginan yang disengaja untuk merugikan organisasi [8].

Penelitian sebelumnya menunjukkan ketidakpuasan kerja juga berkontribusi terhadap *intention to leave* [2]. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan intensi keluar kerja memiliki hubungan negatif [9]. Hal tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang didapatkan karyawan, maka tingkat intensi keluar kerja akan menjadi semakin rendah. Dengan kata lain, semakin karyawan merasakan kepuasan kerja, semakin karyawan ingin bertahan atau tidak ingin meninggalkan perusahaannya. Orang yang memiliki kepuasan kerja akan cenderung bertahan dikarenakan

harapannya terhadap apa yang seharusnya didapatkan dapat terpenuhi.

Intensi untuk keluar merefleksikan keinginan karyawan untuk menghentikan pekerjaannya dengan segera secara sukarela. Intensi atau niat ini adalah yang menjadi penentu penting dari perilaku aktual keluar. Oleh karena itu, intensi untuk keluar merupakan prediktor terkuat dari perilaku *turnover* secara aktual seorang karyawan [10].

Menurut definisi lain, Intensi untuk keluar pada karyawan merupakan pemikiran untuk meninggalkan pekerjaannya karena ketidakpuasan karyawan terhadap kondisi kerja di organisasi. Intensi untuk keluar pada karyawan dapat menjadi tindakan destruktif dan aktif ketika mereka tidak puas dengan kondisi kerjanya [11]. Karyawan dengan kompetensi tinggi yang meninggalkan perusahaan dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan dimana perusahaan menjadi perlu melakukan perekrutan untuk mendapatkan kompetensi yang diperlukan. Hal ini mengakibatkan kerugian finansial maupun waktu dalam melakukan pengembangan yang sudah dilakukan [12].

Mengingat pentingnya untuk mengurangi intensi karyawan untuk keluar dengan mempertahankan kepuasan kerja, penting untuk kita mengantisipasi hal-hal yang dapat menurunkan kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa adanya efek peningkatan *supportive supervision* terhadap peningkatan kepuasan kerja dalam organisasi [13]. Dalam penelitian lainnya, dukungan atasan dinilai dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat dan meningkatnya kepuasan kerja tersebut menurunkan niat/intensi mereka untuk keluar [14]. Penelitian menunjukkan bahwa atasan langsung memegang peran kritical dalam intensi keluar pada karyawan [15].

Supportive supervision adalah tingkat karyawan merasakan dukungan dan pengertian dari atasan langsungnya [13]. Secara sederhana, dukungan supervisor yang dirasakan karyawan mengacu pada sejauh mana karyawan mendapatkan bantuan dari atasannya [6]. Menurut penelitian lainnya hubungan dengan kepengawasan (supervisi) mengacu pada interpersonal hubungan antara atasan dan bawahan dalam hal pendampingan karir, pengembangan kinerja seseorang, jaringan karier, dan pekerjaan arahan dan fasilitasi, pengakuan, dan apresiasi dari tempat kerja. Atasan langsung dapat membantu karyawan dalam menghadapi kondisi kerja yang *stressful* atau hal-hal lain terkait tuntutan pekerjaan, situasi dan lingkungan yang dapat mengganggu *well-being* karyawan [16].

Seperti penjelasan di atas, terdapat berbagai penelitian yang menunjukkan kepuasan kerja dapat memprediksi niat/intensi untuk keluar dan kepuasan kerja dapat diprediksi oleh dukungan atasan salah satunya dalam penelitian sebelumnya telah menjelaskan bagaimana kepuasan kerja memperlihatkan hasil yang significant dalam memediasi dukungan atasan dan intensi untuk

keluar [14]. Namun, dalam penelitian tersebut, konsep *supportive supervision* belum menjelaskan secara komprehensif. Konsep dukungan atasan dalam penelitian ini hanya berfokus pada kepuasan subjek, bagaimana atasan memperlakukan karyawan yang satu dibanding lainnya dan apakah terdapat penyalahgunaan kekuasaan oleh atasan.

Hubungan antara kepuasan kerja sebagai mediator dari dukungan atasan, dan intensi untuk keluar dapat dijelaskan dalam *self-determination theory* dan *social-exchange theory*. Dalam *review* penelitian sebelumnya terkait *self determination theory* menunjukkan bahwa dukungan atasan membawa kepuasan kerja yang tinggi dalam hal kompetensi, keterhubungan, dan otonomi, yang mana juga secara berbalik membawa kepada *psychosocial well-being* dan hasil organisasi yang lebih baik, seperti semakin tingginya kepuasan kerja, komitmen organisasi, peningkatan evaluasi kinerja, *persistence*, penerimaan terhadap perubahan organisasi, dan penyesuaian psikologis [17].

Self determination theory didukung oleh kebutuhan motivasi dan psikologis dasar manusia – otonomi (*autonomy*), kompetensi (*competency*) and keterkaitan (*relatedness*) [17]. Motivasi didukung dan dihalangi oleh faktor lingkungan, seberapa banyak orang melihat lingkungan mendukung atau menghalangi kebutuhan psikologis dasar tersebut [18]. Kebutuhan psikologis dasar ini menjelaskan bagaimana dan mengapa konteks sosial dalam pekerjaan berhubungan dengan kualitas dari motivasi dan beberapa hasil kerja yang penting [19]. Penelitian menunjukkan bahwa dukungan terhadap kebutuhan psikologis dasar untuk otonomi, kompetensi dan keterkaitan dapat meningkatkan pembelajaran, kepribadian dan pertumbuhan identitas, serta perubahan perilaku yang lebih bertahan [20]. Ketiga dimensi dari kebutuhan psikologis dasar ini yang penulis kaitkan dengan variabel dukungan atasan, dimana variabel bebas dalam penelitian ini menggunakan ketiga dimensi tersebut.

Dengan terpenuhinya ketiga kebutuhan psikologis dasar tersebut yang didapatkan dari dukungan atasan, penulis mengaitkannya juga dengan teori *leader-member exchange* yang merupakan bagian dari *social-exchange theory* [21]. Konsep inti *social-exchange theory* menyatakan bahwa individu yang dengan sukarela menunjukkan perilaku bermanfaat kepada orang lain, misalnya jika seseorang membantu orang lain, maka orang tersebut akan membalasnya dengan sukarela [22]. Dalam kaitannya dengan perilaku pertukaran ini, penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *leader-member exchange* adalah pertukaran berdasarkan hubungan sosial, pertukaran sosial antara atasan dan bawahan dalam hal emosi dan minat.

Berdasarkan teori pertukaran ini, karyawan cenderung lebih menunjukkan perilaku dan hasil yang bermanfaat, seperti peningkatan kinerja karyawan, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan kemauan yang

lebih besar untuk bekerja dan bertahan di perusahaan [22]. Begitu pula saat karyawan merasa mendapatkan dukungan pengawasan yang kuat, mereka juga merasa lebih berkewajiban untuk melakukan perilaku membantu atasan langsung mereka dengan memberikan upaya ekstra untuk mencapai tujuan yang diperlukan dan secara sukarela mengkontribusikan upaya ekstra untuk mencapai tujuan tambahan yang bukan merupakan bagian dari tugas mereka untuk menunjukkan perilaku *organizational citizenship* yang kuat.

Karyawan yang berada dalam “lingkaran” menerima lebih banyak kepercayaan dan perhatian dari pemimpin, lebih diberikan otonomi, fleksibilitas dan privilege di tempat kerja, dan lebih banyak peluang untuk promosi. Sebagai gantinya, pemimpin juga akan mendapatkan kasih, rasa hormat dan kepercayaan dari karyawan tersebut. Dengan cara ini, para pemimpin dan karyawan tertarik satu sama lain, saling percaya, saling memahami, dan saling mempengaruhi membangun hubungan pertukaran pemimpin-anggota yang berkualitas tinggi [21].

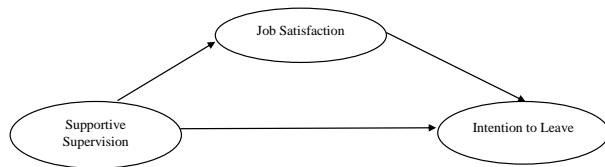
Temuan penelitian lain juga mengkonfirmasi bahwa kepercayaan pada pemimpin menjadi perantara hubungan antara kualitas *leader-member exchange* dan intensi karyawan untuk berpindah [10]. Penelitian di bank X juga memperlihatkan dampak dari *leader-member exchange* terhadap *job satisfaction* [23]. Ketika organisasi melalui atasan berinvestasi pada karyawannya dalam bentuk pengawasan dan dukungan untuk menghadapi tantangan dalam pekerjaan karyawan, mereka memasuki hubungan *social-exchange* yang menghasilkan hasil pekerjaan yang positif [15].

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, dapat disimpulkan dengan adanya dukungan atasan dalam pemenuhan kebutuhan psikologis dasar (otonomi, kompetensi dan keterkaitan dalam *self-determination theory*) akan dapat berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan yang akan “dibalas” oleh karyawan tersebut dengan perilaku mendukung atasan berupa menurunnya intensi untuk keluar. Dengan kata lain, *job satisfaction* menjadi mediator atas *supportive supervision* dan *intention to leave*.

Sesuai penjelasan di atas, penting untuk kita memiliki pemahaman yang lebih mendalam terkait dukungan atasan sehingga kita dapat menyusun langkah yang efektif untuk meningkatkannya. Oleh karena itu, penelitian kali ini akan memperkaya penelitian sebelumnya dengan memperdalam pemahaman mengenai *supportive supervision* yang dikaitkan dengan *self-determination theory* yang memiliki tiga dimensi yaitu otonomi, kompetensi dan keterkaitan sesuai konsep *supportive supervision*. Selain itu, penelitian ini akan menggunakan subyek yang lebih beragam yaitu karyawan perusahaan berusia produktif dari berbagai departemen dan bidang industri di

jabodetabek telah bekerja selama minimal 3 bulan di perusahaan tersebut dengan jenis kelamin pria atau wanita dan status kepegawaiannya sebagai karyawan permanen.

Penelitian ini akan melihat peranan dukungan atasan terhadap intensi untuk keluar yang dimediasi oleh kepuasan kerja dengan hipotesis bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara dukungan atasan dan intensi untuk keluar. Model penelitian dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

2. Metodologi Penelitian

2.1. Desain Penelitian

Desain penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah penelitian kuantitatif dan *non-experimental*. Peneliti tidak melakukan manipulasi terhadap variabel bebas (*independent variable*) dan hanya akan meneliti sampel sebagaimana adanya. Variabel yang akan diukur adalah dukungan atasan, kepuasan kerja, dan intensi untuk keluar. Dalam penelitian ini variabel dukungan atasan (*supportive supervision*) merupakan variabel bebas (*independent variable*), intensi untuk keluar (*intention to leave*) merupakan variabel terikat (*dependent-variable*), dan variabel kepuasan kerja (*job satisfaction*) berperan sebagai variabel mediasi.

Dukungan atasan dapat didefinisikan sebagai tingkat perspektif bawahan dalam menilai dukungan atasannya terhadap aspek otonomi (*autonomy*) seperti bagaimana atasan memberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat dan berperan dalam pengambilan keputusan, kompetensi (*competence*) terkait bagaimana individu melihat adanya dukungan umpan balik dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kinerja, serta keterkaitan (*relatedness*) yaitu bagaimana individu memandang atasan melakukan apa yang dikatakannya dan dapat dipercaya.

Intensi untuk keluar didefinisikan tingkat kebernian dalam diri karyawan untuk berpindah dari tempatnya bekerja secara sukarela. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai evaluasi keseluruhan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hal yang menguntungkan atau tidak menguntungkan dalam hal *pay*, *promotion*, *supervision*, *benefits*, *contingent rewards*, *operating procedures*, *co-workers*, *nature of work*, dan *communication*.

Metode *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling* yang merupakan bagian dari metode *non-probability sampling*. *Convenience sampling* adalah metode pengambilan sampel yang

mengandalkan pengumpulan data dari anggota populasi yang tersedia dan bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian.

2.2. Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini sebanyak 337 karyawan pria dan wanita dari berbagai departemen, berusia 21-50 tahun yang bekerja di Jabodetabek yang bekerja dengan cara *WFH* atau *WFO* atau *mixed*. Gambaran data demografi partisipan penelitian akan diperlihatkan berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, tingkat pekerjaan, pendidikan dan sistem kerja (*WFH* atau *WFO* atau *mixed*) pada Tabel 1. Pengambilan data dilakukan melalui *survey* dari tanggal 27 Maret 2022 hingga 24 April 2022.

Tabel 1. Tabel Demografi Partisipan Penelitian.

Karakteristik Partisipan	Partisipan	%	
Jenis	Laki-laki	174	52
Kelamin	Perempuan	163	48
Usia	21-25	10	3
	26-35	153	45
	36-45	135	40
	>45	39	12
	Masa kerja	<1	11
Tingkat pekerjaan	1-5	147	44
	6-10	127	38
	11-15	31	9
	16-20	16	5
	21 tahun ke atas	5	1
	AVP-	85	25
	Direktur	94	28
Pendidikan	Manager-Senior	85	25
	Manager	73	22
	Senior Officer-Asisten	77	23
	Manager Staff-Officer	239	71
	S2	21	6
Sistem kerja	<i>WFH/ Working from Home</i>	47	14
	<i>WFO/ Working From Office</i>	114	34
	<i>Mixed</i>	176	52

N = 337

2.3. Pengukuran

Untuk mengukur keinginan untuk keluar/mengundurkan diri, dalam penelitian ini mengadaptasi alat ukur *Intention to leave Scale (ILS)* yang dikembangkan oleh Rifmawati dan Suyasa dari penelitian sebelumnya [11]. Alat ukur ini memiliki 10 *item* yang digunakan untuk mengetahui intensi partisipan untuk berpindah dari perusahaan. Untuk setiap *item*, responden diminta menyatakan tingkat persetujuan berdasarkan skala *Likert 5 poin*, yaitu dari STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, S = Setuju, SS = Sangat Setuju. Dari sepuluh *item*, terdapat

tiga *item* negatif dan tujuh *item* positif. Contoh pertanyaan untuk *item* negatif adalah “Saya mempertimbangkan akan tetap bekerja di perusahaan ini sampai pensiun.”. Sedangkan contoh untuk *item* positif adalah “Dalam waktu singkat, saya berencana meninggalkan perusahaan tempat saya bekerja saat ini.”.

Dukungan atasan diukur dengan menggunakan alat ukur *Supervisor Behaviour Scale* (SBS) yang dikembangkan oleh Profesor Sebastiaan Rothmann Direktur Optentia Research Unit, North West University South Africa menggunakan *framework* dari *Self Determination Theory*, terdiri dari 17 *item* yang mengukur persepsi karyawan terhadap perilaku *supportive supervision* dengan tiga dimensi yaitu: *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* yang diadaptasi dari *self-determination theory*.

Contoh *item* dalam *autonomy support* adalah “Atasan saya memotivasi saya untuk berani menyampaikan pendapat saya bila saya tidak setuju dengan suatu keputusan tertentu” (“*My supervisor encourages me to speak up when I disagree with a decision*”). Contoh *item* pada *competence support* adalah “Atasan saya memberikan umpan balik yang membantu terkait kinerja saya” (“*My supervisor gives me helpful feedback about my performance*”). Contoh *item* pada *relatedness support* adalah “Atasan saya dapat dipercaya” (“*My supervisor can be trusted*”). Semua *item* dirating dengan 5-point skala *likert* dengan 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju)

Job satisfaction diukur dengan menggunakan alat ukur *Job Satisfaction Survey* (JSS) [7]. dengan melakukan penerjemahan dari adaptasi pada *item* sesuai dengan kebutuhan penelitian. JSS terdiri dari 36 *item* dan mengukur 9 dimensi *Job Satisfaction*, yaitu: yaitu: *pay*, *promotion*, *supervision*, *benefits*, *contingent rewards*, *operating procedures*, *co-workers*, *nature of work*, dan *communication*.

Alat ukur ini terdiri dari 36 *item* pernyataan dengan menggunakan skala *likert* mulai dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 6 (sangat setuju) dan diisikan dengan metode *self-assessment*. Contoh *item* dalam alat ukur ini adalah: “Saya merasa telah dibayar dengan adil sesuai dengan bobot pekerjaan saya” (“*I feel I am being paid a fair amount for the work I do*”), “Saya suka melakukan hal-hal yang saya lakukan di pekerjaan” (“*I like doing the things I do at work*”), Saya senang bekerja dengan rekan-rekan kerja saya” (“*I enjoy my co-worker*”).

3. Hasil dan Pembahasan

Peneliti menggunakan *alfa cronbach* untuk melihat konsistensi *internal item* untuk mengukur reliabilitas dengan skor minimal 0,7. Dalam pengujian reliabilitas seluruh *item* variabel dukungan atasan (*supportive supervision*) dan intensi/niat untuk keluar (*intention to leave*) dinyatakan *reliabel* dengan nilai *alfa Cronbach*

di atas 0.7. Sedangkan untuk *item-item Job Satisfaction*, terdapat 5 *item* yang diabaikan karena memiliki nilai *alfa Cronbach* di bawah 0.7, yaitu: *item* 29 dimensi *benefit*, *item* 26 dimensi *communication*, *item* 34 yang mengukur dimensi *co-workers*, *item* 24 yang mengukur dimensi *operating procedure*, *item* 31 yang mengukur dimensi *operating procedure*. Setiap dimensi dari kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) tetap memiliki *item* lebih dari satu sehingga masih dapat digunakan. Dari hasil pengukuran *Cronbach's Alpha*, nilai *supportive supervision* dan *job satisfaction* memiliki nilai 0.97, dan *intention to leave* di angka 0,92.

Peneliti juga melakukan uji validitas menggunakan *KMO and Bartlett's Test* dimana variabel dinyatakan valid bila memiliki hasil *KMO* >0.5. Variable *supportive supervision* dengan nilai *KMO* 0,963, *job satisfaction* memiliki nilai *KMO* 0.963 dan *intention to leave* memiliki nilai *KMO* 0,934.

3.2. Gambaran Variabel Penelitian

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu dukungan atasan, kepuasan kerja dan intensi untuk keluar. Gambaran ketiga variabel dapat dilihat dari Tabel 2.

Tabel 2. *Descriptive Statistics*

	N	Mean	Std. Deviasi
<i>Supportive Supervision</i>	337	4.0018	.84948
<i>Job Satisfaction</i>	337	3,5912	.75515
<i>Intention to leave</i>	337	2,4920	.97762

Sebelum melakukan uji hipotesis, peneliti melakukan *pre-eliminary analysis*. Dari hasil penelitian menunjukkan rata-rata dari nilai dukungan atasan (*supportive supervision*) adalah 4, kepuasan kerja dengan nilai tertinggi di angka 5 dan terendah di angka 1. Standar deviasi dari variabel ini adalah 0.84. Untuk variabel mediasi kepuasan kerja (*job Satisfaction*), nilai terendah dari partisipan ada di angka 1 dengan nilai maksimum di angka 5. Adapun rata-rata dari kepuasan kerja adalah 3,59 dengan standar deviasi 0.755. Sedangkan untuk intensi/niat untuk keluar (*intention to leave*) memiliki skor terendah di angka 1 dengan skor tertinggi di angka 5 dengan nilai rata-rata 2.49 dan standar deviasi 0,98.

Seleksi *item* dilakukan dengan menggunakan program SPSS Statistik 35. Uji normalitas telah dilakukan dengan menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dan dinyatakan normal dengan *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0.2. Oleh karena itu pengukuran mediasi dapat dilakukan setelah menguji korelasi dengan menggunakan statistik parametrik korelasi *Pearson*.

Tabel 3. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test (Non-Par. Test)

		Unstandardized Residual
N		337
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.78381045
Most Extreme Differences	Absolute	.036
	Positive	.036
	Negative	-.030
Test Statistic		.036
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

3.3. Uji Hipotesis

Dari hasil pengujian mediator melalui *PROCESS Procedure* dengan SPSS Version 4.0 seperti yang dapat dilihat dari Tabel 4 ditemukan bahwa dukungan atasan sebagai *independent variable* berperan *significant* terhadap *dependent variable* intensi untuk keluar secara negatif. Sedangkan variabel *mediator* kepuasan kerja (*job Satisfaction*) memprediksi secara negatif *significant* terhadap variabel dependen intensi untuk keluar. Tabel 4 menunjukkan variabel mediator kepuasan kerja berperan secara *significant* dalam memediasi secara penuh (*fully mediation*) *independent variable* dukungan atasan terhadap berkurangnya *dependent variable* intensi untuk keluar. Hubungan *supportive supervision* dan *intention to leave* menjadi dapat dijelaskan oleh adanya *job satisfaction*. *job satisfaction* membuat kita memahami mengapa *supportive supervision* membuat *intention to leave* rendah.

Tabel 4. Uji mediasi seluruh variabel melalui *PROCESS*

Variables	Intention to leave	
	Step 1	Step 2
<i>Supportive Supervision</i>	-	.1153
Mediator: <i>Job Satisfaction</i>	.398**	-.8644**
R sq	0.1584**	.3572**

Note: N = 337

*P< .05

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat digunakan sebagai saran untuk penulisan selanjutnya pula. Yang pertama, penelitian ini hanya menggunakan data kuantitatif. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan metode kualitatif sehingga elaborasi terhadap hasil dari pengolahan data kuantitatif dapat digali menggunakan metode kualitatif. Selain itu, terkait lokasi penelitian, penelitian ini terbatas hanya di Jabodetabek dengan mayoritas sampel bekerja di Jakarta. Selain itu, dalam penelitian ini belum dijelaskan secara lebih detail mengenai perbandingan antar kategori. Misalnya, apakah ada perbedaan hasil penulisan pada perusahaan yang baru berdiri dibandingkan perusahaan yang sudah lama berdiri,

antara karyawan yang sudah menikah dan belum, apakah ada perbedaan antara mereka yang bekerja dengan cara *Working from Home (WFH)* atau *Working from Office (WFO)* atau *mixed*, dan sebagainya.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara penuh variabel dukungan atasan dalam memprediksi niat/intensi untuk keluar. Dengan kata lain, semakin tingginya dukungan atasan dapat memprediksi turunnya intensi karyawan untuk keluar yang dijelaskan melalui peran mediasi dari meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga memperjelas aspek dukungan atasan yang dimaksud yaitu terkait aspek otonomi (*autonomy*) seperti bagaimana atasan memberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat dan berperan dalam pengambilan keputusan, kompetensi (*competence*) terkait bagaimana individu melihat adanya dukungan umpan balik dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kinerja, serta keterkaitan (*relatedness*) yaitu bagaimana individu memandang atasan melakukan apa yang dikatakannya dan dapat dipercaya.

Daftar Rujukan

- [1] Bashir, B., & Gani, A. (2020). Testing The Effects of Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Journal of Management Development*, 39(4), 525–542. <https://doi.org/https://10.1108/JMD-07-2018-0210>.
- [2] Ahmed, E., Manal Jaber, & Hussein Albanna. (2022). The Relationship Between Job Satisfaction and Intention to Quit a Job: Mediating Factor Job Burnout. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(9), 45–56. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i9.2213>.
- [3] Chen, Z. (2021). Influence of Working From Home During The COVID-19 Crisis and HR Practitioner Response. *Frontiers in Psychology* (Vol.12). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710517>.
- [4] Ramaite, M., Rothmann, S., & van der Vaart, L. (2022). Job Embeddedness Profiles: Associations with Supervisor Relations, Job Satisfaction, and Work Engagement. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080322>.
- [5] Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and Well-Being in The Era Of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/https://10.1016/j.jbusres.2020.05.037>.
- [6] Tuhumury, E., & Parnawa Putranta, M. (2023). The Roles of Job Satisfaction and Perceived Supervisor Support in The Relationship Between Followership Styles and Psychological Well-Being. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 38, 447–464. <https://doi.org/https://10.56444/mem.v38i2.4013>.
- [7] Alrasheedi, M. A., Alrashaidi, F. M., & Shahin, M. A. H. (2022). Leadership Styles and Job Satisfaction Among Nurses of Medical-Surgical Departments in The Qassim Region Hospitals In Saudi Arabia. *Medical Science*, 26(123), 1. <https://doi.org/https://10.54905/diss/v26i123/msi199e2281>.
- [8] Yanchovska, I. (2021). The Relationship Between Job Satisfaction and Individual Performance of It Employees. *Proceedings of CBU in Economics and Business*, 2, 141–148. Doi: 10.12955/peb.v2.267.
- [9] Jessica & Suyasa, P. T. Y. S (2022). Hubungan Kepuasan Kerja dengan Intensi Keluar Kerja (Studi Meta-Analisis). *Jurnal*

- Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 6(1), 21-33. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v6i1.9990.2022>.
- [10] Erdurmazlı, E., & Kalkın, G. (2023). On the relationship between leader-member exchange and employees' turnover intentions: Examination of mediation role of trust in leader. *Studies in Psychology*, 43(2), 321-343. <https://doi.org/10.26650/sp2022-1067275>.
- [11] Tutan, A., & Kökalan, Ö. (2024). The Mediation Role of Work-Family Conflict in The Effect of Workplace Violence on Job Satisfaction and Intention to Leave: A Study on Health Care Workers in Turkey. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/https://10.3389/fpsyg.2024.1322503>.
- [12] Romadhoni, Y. T., Noermijati, N., Moko, W., & Nazzal, A. (2020). The Effects of Job Satisfaction to Intention to Leave. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 401-411. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.01>.
- [13] Ghasemy, M., Rosa-Díaz, I. M., & Gaskin, J. E. (2021). The Roles of Supervisory Support and Involvement in Influencing Scientists' Job Satisfaction to Ensure The Achievement of SDGs in Academic Organizations. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/https://10.1177/21582440211030611>.
- [14] Dousin, O., Collins, N., Bartram, T., & Stanton, P. (2020). The Relationship Between Work-Life Balance, The Need for Achievement, and Intention to Leave: Mixed-Method Study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(3), 1478-1489. <https://doi.org/https://10.1111/jan.14724>.
- [15] Pattnaik, S. C., & Panda, N. (2020). Supervisor Support, Work Engagement and Turnover Intentions: Evidence From Indian Call Centres. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 621-635. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2019-0261>.
- [16] Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. W., & Chan, C. (2020). Enhancing Job Satisfaction Through Work-Family Enrichment and Perceived Supervisor Support: The Case of Australian Social Workers. *Personnel Review*, 49(9), 2055-2072. <https://doi.org/https://10.1108/PR-06-2018-0219>.
- [17] Gil-Flórez, A., Llorens, S., Acosta-Antognoni, H., & Salanova, M. (2022). Basic Psychological Needs at Work: Their Relationship with Psychological Well-Being and Healthy Organizational Outcomes with a Gender Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5). <https://doi.org/https://10.3390/ijerph19053103>
- [18] Sawatsky, A. P., O'Brien, B. C., & Hafferty, F. W. (2022). Autonomy and Developing Physicians: Reimagining Supervision Using Self-Determination Theory. *Medical Education*, 56(1), 56-63. <https://doi.org/https://10.1111/medu.14580>.
- [19] Olafsen, A. H., Halvari, H., & Frølund, C. W. (2021). The Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration at Work Scale: A Validation Study. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.697306>.
- [20] Ryan, R. M., Duineveld, J. J., Di Domenico, S. I., Ryan, W. S., Steward, B. A., & Bradshaw, E. L. (2022). We Know This Much is (Meta-Analytically) True: a Meta-Review of Meta-Analytic Findings Evaluating Self-Determination Theory. *Psychological Bulletin*, 148(11-12), 813-842. <https://doi.org/https://10.1037/bul0000385>.
- [21] Wang, H. (2023). Leader-Member Exchange and Employee Job Performance: Review and Prospect. *BCP Business & Management IMIM*, 2022, 380-393. <https://doi.org/https://10.54691/bcpbm.v39i.4186>.
- [22] Ketut Astawa, I., Luh, N., Armoni, E., Agung, A., & Suardani, P. (2023). The Importance of Supervisor Support to Improve Employee Performance and Retention in 5-Star Hotels in Bali. *Technium Social Sciences Journal*, 47, 240-252. <https://doi.org/10.47577/tssj.v47i1.9466>.
- [23] Uranus, H. C., & Suyasa, P. T. Y. S. (2021). The Impact of Leader-Member Exchange Towards Subordinate's Job Satisfaction in Bank X. Proceedings of the International Conference on Economics, Business, Social, and Humanities. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210805.163>.