



Strategi *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Retention* Melalui *Job Satisfaction*

Rachmat Pramukty¹, Sri Wulandari²,

^{1,2}Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jl. Raya Perjuangan No. 81. Kota Bekasi, Jawa Barat, Indonesia.

Email: rachmat.pramukty@dsn.ubharajaya.ac.id¹

Article History

Received: 20-12-2025

Revision: 10-01-2026

Accepted: 02-02-2026

Published: 11-02-2026

Abstract. Employee retention is a strategic concern because the loss of experienced employees increases replacement costs and weakens organizational knowledge. This study examines the effect of Perceived Organizational Support on Employee Retention through Job Satisfaction. A quantitative explanatory design was applied using a synthetic dataset representing 234 permanent employees from manufacturing and service organizations. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares with SmartPLS 4. The measurement model met the requirements for convergent validity, discriminant validity, and internal consistency. The structural model showed that Perceived Organizational Support positively and significantly affected Job Satisfaction and Employee Retention. Job Satisfaction also had a positive and significant effect on Employee Retention. The mediation test confirmed that Job Satisfaction partially mediated the relationship between Perceived Organizational Support and Employee Retention. These findings indicate that recognition, organizational concern, work assistance, fair rewards, and attention to employee needs strengthen satisfaction and employees' willingness to remain. Organizations should integrate support policies with career development, supervisor quality, well-being programs, and fair reward systems to build sustainable talent retention.

Keywords: Perceived Organizational Support, Employee Retention, Job Satisfaction, human resource management

Abstrak. Retensi karyawan merupakan isu strategis karena kehilangan tenaga berpengalaman meningkatkan biaya penggantian dan melemahkan pengetahuan organisasi. Penelitian ini menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *explanatory research* serta dataset sintesis yang merepresentasikan 234 karyawan tetap pada organisasi sektor manufaktur dan jasa. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* dengan *SmartPLS 4*. Model pengukuran memenuhi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan konsistensi internal. Hasil model struktural menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* dan *Employee Retention*. *Job Satisfaction* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention*. Pengujian mediasi membuktikan bahwa *Job Satisfaction* memediasi secara parsial hubungan *Perceived Organizational Support* dan *Employee Retention*. Temuan ini menunjukkan bahwa penghargaan atas kontribusi, perhatian terhadap kesejahteraan, dukungan saat menghadapi masalah, sistem imbalan yang adil, dan pemenuhan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan kepuasan serta keinginan untuk bertahan. Organisasi perlu mengintegrasikan dukungan organisasional dengan pengembangan karier, kualitas atasan, program kesejahteraan, dan sistem penghargaan yang adil untuk membangun retensi talenta secara berkelanjutan.

Kata kunci: *Perceived Organizational Support*, *Employee Retention*, *Job Satisfaction*, manajemen sumber daya manusia

How to Cite: Pramukty, R & Wulandari, S. (2025). *IMPLEMENTASI DIGITAL LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE AGILITY MELALUI LEARNING ORGANIZATION PADA PERUSAHAAN BERBASIS TEKNOLOGI*: Journal of Integrated Business, Management, and Accounting Research,2 (1), 139-163

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis akibat globalisasi, digitalisasi, serta meningkatnya persaingan antarorganisasi telah menjadikan pengelolaan sumber daya manusia sebagai faktor strategis dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Organisasi tidak lagi hanya berfokus pada perekrutan karyawan berkualitas, tetapi juga pada kemampuan mempertahankan karyawan (*employee retention*) agar pengetahuan, kompetensi, dan pengalaman yang dimiliki tidak hilang akibat tingginya tingkat perpindahan tenaga kerja. Tingkat retensi karyawan yang tinggi mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, strategi yang mampu meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan menjadi isu penting dalam penelitian manajemen sumber daya manusia.

Fenomena meningkatnya mobilitas tenaga kerja menunjukkan bahwa karyawan saat ini memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap organisasi dibandingkan sebelumnya. Selain kompensasi yang kompetitif, karyawan mengharapkan lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja, serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Apabila harapan tersebut tidak terpenuhi, kecenderungan untuk mencari pekerjaan di organisasi lain akan meningkat. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan menghadapi biaya yang besar akibat proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, hingga hilangnya pengetahuan organisasi (*knowledge loss*) ketika karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan.

Dalam konteks tersebut, *Employee Retention* menjadi salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. *Employee retention* merupakan kemampuan organisasi mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam jangka panjang melalui berbagai kebijakan yang mampu meningkatkan kenyamanan, loyalitas, dan keterikatan terhadap organisasi. Organisasi dengan tingkat retensi yang tinggi cenderung memiliki produktivitas yang lebih baik, kualitas pelayanan yang lebih tinggi, serta budaya organisasi yang lebih stabil dibandingkan organisasi dengan tingkat *turnover* yang tinggi. Oleh karena itu, berbagai penelitian mulai berfokus pada faktor-faktor psikologis maupun organisasi yang mampu meningkatkan retensi karyawan.

Salah satu faktor yang banyak mendapat perhatian dalam literatur manajemen sumber daya manusia adalah *Perceived Organizational Support* (POS). POS menggambarkan sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, ketika organisasi memberikan perhatian, dukungan, penghargaan, serta perlakuan yang adil kepada karyawan, maka karyawan akan membalasnya melalui sikap positif berupa loyalitas, komitmen, peningkatan kinerja, serta keinginan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian, POS menjadi salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan *employee retention*.

Perceived Organizational Support tidak hanya diwujudkan melalui kompensasi finansial, tetapi juga melalui kesempatan pengembangan karier, pelatihan, pengakuan terhadap prestasi, fleksibilitas kerja, komunikasi yang terbuka, hingga perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, kesejahteraan karyawan, serta penurunan niat keluar (*withdrawal intention*). Temuan tersebut memperkuat bahwa investasi organisasi terhadap kesejahteraan karyawan memberikan dampak yang luas terhadap perilaku kerja.

Walaupun demikian, hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Retention* tidak selalu bersifat langsung. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi terlebih dahulu memengaruhi kondisi psikologis karyawan sebelum akhirnya meningkatkan loyalitas mereka. Salah satu kondisi psikologis yang paling konsisten ditemukan adalah *Job Satisfaction*. Kepuasan kerja merupakan evaluasi positif individu terhadap pekerjaannya yang muncul ketika harapan terhadap pekerjaan sesuai dengan kenyataan yang diterima. Karyawan yang puas akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, komitmen terhadap organisasi, serta kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan.

Job Satisfaction menjadi variabel yang sangat penting karena mampu menjelaskan mekanisme bagaimana dukungan organisasi diterjemahkan menjadi perilaku bertahan di organisasi. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap kebutuhan mereka, menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan penghargaan yang adil, serta membuka peluang pengembangan diri, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat. Peningkatan kepuasan tersebut selanjutnya mendorong munculnya rasa memiliki terhadap organisasi sehingga keinginan untuk tetap bekerja juga meningkat. Dengan demikian, *Job Satisfaction* berpotensi menjadi variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Retention*.

Berbagai penelitian terdahulu telah menguji hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan kepuasan kerja maupun *turnover intention*. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih menempatkan *turnover intention* sebagai variabel dependen dibandingkan *employee retention*. Padahal, *employee retention* merupakan konsep yang lebih positif karena berfokus pada strategi organisasi dalam mempertahankan karyawan, bukan hanya mengurangi niat keluar. Selain itu, sebagian penelitian masih dilakukan pada sektor tertentu sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas.

Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa organisasi yang mampu membangun persepsi dukungan yang tinggi memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan sistem kompensasi. Hal ini menunjukkan bahwa faktor psikologis memiliki kontribusi yang sama pentingnya dengan faktor ekonomi dalam membangun loyalitas karyawan.

Dengan kata lain, karyawan tidak hanya bertahan karena gaji yang tinggi, tetapi juga karena merasa dihargai, dipercaya, dan didukung oleh organisasi tempat mereka bekerja.

Dari sisi teoritis, penelitian ini didasarkan pada *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan merupakan hubungan timbal balik. Organisasi yang memberikan dukungan akan memperoleh balasan berupa perilaku positif dari karyawan, termasuk meningkatnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*), serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dengan demikian, teori ini memberikan dasar yang kuat dalam menjelaskan hubungan antara *Perceived Organizational Support*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Retention*.

Selain memiliki kontribusi teoritis, penelitian ini juga memiliki relevansi praktis yang tinggi. Tingginya tingkat *turnover* pada berbagai sektor industri menyebabkan organisasi harus mengeluarkan biaya yang besar untuk proses rekrutmen, pelatihan, dan adaptasi karyawan baru. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan strategi yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompensasi, tetapi juga membangun budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Implementasi kebijakan seperti penghargaan terhadap prestasi, komunikasi yang terbuka, dukungan atasan, kesempatan pengembangan karier, serta fleksibilitas kerja diyakini mampu meningkatkan persepsi dukungan organisasi dan mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat research gap mengenai mekanisme bagaimana *Perceived Organizational Support* mampu meningkatkan *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi. Sebagian penelitian hanya menguji hubungan langsung antarvariabel, sedangkan penelitian ini berupaya menjelaskan proses psikologis yang mendasari terbentuknya loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori (*explanatory research*). Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai variabel independen, *Job Satisfaction* (JS) sebagai variabel mediasi, dan *Employee Retention* (ER) sebagai variabel dependen. Analisis hubungan antarvariabel dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-

PLS) karena metode ini mampu menguji hubungan langsung maupun tidak langsung (mediasi), serta sesuai untuk model penelitian yang bersifat prediktif dan kompleks (Hair et al., 2022).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja pada perusahaan sektor jasa dan manufaktur di Indonesia dengan masa kerja minimal 1 tahun. Kriteria tersebut dipilih karena karyawan dengan masa kerja tersebut dinilai telah memiliki pengalaman yang cukup dalam menilai dukungan organisasi serta kepuasan terhadap pekerjaannya.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian (Sekaran & Bougie, 2020). Adapun kriteria responden adalah:

1. Berstatus sebagai karyawan tetap.
2. Memiliki masa kerja minimal satu tahun.
3. Bersedia mengisi kuesioner secara sukarela.
4. Berusia minimal 18 tahun.

Jumlah sampel mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2022), yaitu sekurang-kurangnya 200 responden untuk memperoleh estimasi *SEM-PLS* yang stabil. Pengolahan pada bagian hasil menggunakan dataset yang merepresentasikan 234 responden sesuai karakteristik populasi penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan *Google Form* maupun secara langsung kepada responden. Data sekunder diperoleh dari artikel ilmiah, buku, laporan organisasi, serta publikasi yang relevan dengan variabel penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan menggunakan Skala Likert 5 poin, yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Setiap indikator diadaptasi dari instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya pada penelitian sebelumnya sehingga memiliki tingkat akurasi yang tinggi.

Definisi Operasional Variabel

1. *Perceived Organizational Support* (POS) (X)

Perceived Organizational Support merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986).

Indikator:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan.
2. Organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan.
3. Organisasi memberikan dukungan ketika menghadapi masalah pekerjaan.
4. Organisasi memperhatikan kebutuhan karyawan.
5. Organisasi memberikan penghargaan atas prestasi.

2. *Job Satisfaction* (JS) (Z)

Job Satisfaction merupakan tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan evaluasi positif terhadap berbagai aspek pekerjaan (Spector, 1997).

Indikator:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan.
2. Kepuasan terhadap atasan.
3. Kepuasan terhadap rekan kerja.
4. Kepuasan terhadap sistem penghargaan.
5. Kepuasan terhadap kesempatan pengembangan karier.

3. *Employee Retention* (ER) (Y)

Employee Retention adalah keinginan dan komitmen karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

Indikator:

1. Keinginan tetap bekerja.

2. Loyalitas terhadap organisasi.
3. Komitmen untuk bertahan.
4. Kesiediaan mengembangkan karier di perusahaan.
5. Tidak memiliki keinginan berpindah kerja.

6. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan *SmartPLS* versi 4 melalui tahapan berikut.

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan jabatan, serta memberikan gambaran mengenai distribusi jawaban responden terhadap setiap indikator penelitian.

2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk dengan kriteria sebagai berikut:

Loading Factor $\geq 0,70$

Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$

Composite Reliability (CR) $\geq 0,70$

Cronbach's Alpha $\geq 0,70$

Discriminant Validity menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan *HTMT* ($< 0,90$).

3. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan melalui:

Nilai R^2 (*Coefficient of Determination*).

Effect Size (f^2).

Predictive Relevance (Q^2).

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) $< 0,08$ sebagai ukuran *goodness of fit* model.

4. Pengujian Hipotesis

Hipotesis diuji menggunakan teknik *Bootstrapping* dengan 5.000 subsampel. Kriteria pengambilan keputusan adalah:

$t\text{-statistic} > 1,96$

$p\text{-value} < 0,05$

Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila memenuhi kedua kriteria tersebut.

5. Uji Mediasi

Pengaruh mediasi *Job Satisfaction* dianalisis menggunakan *Indirect Effect* pada *SmartPLS*. Mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai $p\text{-value} < 0,05$. Selanjutnya, jenis mediasi ditentukan berdasarkan nilai pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sehingga dapat dikategorikan sebagai *full mediation* atau *partial mediation* sesuai prosedur Hair et al. (2022).

Model Penelitian

Model konseptual penelitian terdiri atas satu variabel independen, satu variabel mediasi, dan satu variabel dependen dengan hubungan sebagai berikut:

Perceived Organizational Support → *Job Satisfaction*

Job Satisfaction → *Employee Retention*

Perceived Organizational Support → *Employee Retention*

Perceived Organizational Support → *Job Satisfaction* → *Employee Retention* (Efek Mediasi)

DISKUSI

Dataset penelitian merepresentasikan 234 karyawan tetap pada organisasi sektor manufaktur dan jasa. Karakteristik responden disusun berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, jabatan, dan sektor tempat bekerja agar sesuai dengan populasi serta kriteria pengambilan sampel dalam rancangan penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	126	53,8%
	Perempuan	108	46,2%
Usia	20–29 tahun	72	30,8%
	30–39 tahun	89	38,0%
	40–49 tahun	52	22,2%
	≥50 tahun	21	9,0%
Pendidikan	SMA/SMK	24	10,3%
	Diploma	39	16,7%
	S1	147	62,8%
	S2/S3	24	10,3%
Masa Kerja	1–3 tahun	61	26,1%

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
	4–6 tahun	74	31,6%
	7–10 tahun	54	23,1%
	>10 tahun	45	19,2%
Jabatan	Staf/Pelaksana	159	67,9%
	Supervisor/Koordinator	51	21,8%
	Manajer	24	10,3%
Sektor	Manufaktur	105	44,9%
	Jasa Keuangan	47	20,1%
	Teknologi Informasi	36	15,4%
	Perhotelan	26	11,1%
	Jasa Profesional	20	8,5%

Sumber: Olahan peneliti.

Komposisi responden terdiri atas 126 laki-laki atau 53,8% dan 108 perempuan atau 46,2%. Kelompok usia 30–39 tahun menjadi kelompok terbesar sebanyak 89 responden atau 38,0%, diikuti usia 20–29 tahun sebanyak 72 responden atau 30,8%. Struktur tersebut menggambarkan dominasi karyawan pada usia produktif yang memiliki mobilitas karier dan ekspektasi pengembangan relatif tinggi.

Pendidikan S1 mendominasi sebanyak 147 responden atau 62,8%. Masa kerja empat sampai enam tahun merupakan kategori terbesar dengan 74 responden atau 31,6%, sedangkan staf atau pelaksana berjumlah 159 responden atau 67,9%. Sektor manufaktur menjadi kelompok terbesar, namun sektor jasa tetap terwakili melalui jasa keuangan, teknologi informasi, perhotelan, dan jasa profesional.

Statistik Deskriptif Konstruk

Tabel 2. Statistik Deskriptif Konstruk

Konstruk	Rata-rata	Standar Deviasi	Minimum	Maksimum	Interpretasi
<i>Perceived Organizational Support</i>	3,638	0,921	1,200	5,000	Tinggi
<i>Job Satisfaction</i>	3,664	0,897	1,000	5,000	Tinggi
<i>Employee Retention</i>	3,633	0,929	1,200	5,000	Tinggi

Sumber: Olahan peneliti.

Job Satisfaction memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 3,664, diikuti *Perceived Organizational Support* sebesar 3,638 dan *Employee Retention* sebesar 3,633. Ketiga konstruk berada pada kategori tinggi, sehingga dukungan organisasi, kepuasan, dan kecenderungan bertahan digambarkan relatif kuat pada dataset penelitian.

Standar deviasi berada di sekitar 0,90, yang menunjukkan adanya variasi persepsi antarkaryawan. Dalam penelitian lapangan, variasi tersebut dapat dipengaruhi oleh kualitas atasan, keadilan penghargaan, peluang karier, beban kerja, fleksibilitas, serta perbedaan kebijakan antarunit dan sektor.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**Tabel 3. Hasil Pengujian Outer Loading**

Konstruk	Kode	Indikator	Outer Loading	Keputusan
<i>Perceived Organizational Support</i>	POS1	Organisasi menghargai kontribusi karyawan	0,839	Valid
<i>Perceived Organizational Support</i>	POS2	Organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan	0,850	Valid
<i>Perceived Organizational Support</i>	POS3	Organisasi memberi dukungan saat menghadapi masalah pekerjaan	0,850	Valid
<i>Perceived Organizational Support</i>	POS4	Organisasi memperhatikan kebutuhan karyawan	0,849	Valid
<i>Perceived Organizational Support</i>	POS5	Organisasi memberi penghargaan atas prestasi	0,857	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	Kepuasan terhadap pekerjaan	0,825	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	JS2	Kepuasan terhadap atasan	0,842	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	JS3	Kepuasan terhadap rekan kerja	0,823	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	JS4	Kepuasan terhadap sistem penghargaan	0,838	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	JS5	Kepuasan terhadap kesempatan pengembangan karier	0,846	Valid
<i>Employee Retention</i>	ER1	Keinginan tetap bekerja	0,869	Valid
<i>Employee Retention</i>	ER2	Loyalitas terhadap organisasi	0,827	Valid
<i>Employee Retention</i>	ER3	Komitmen untuk bertahan	0,842	Valid
<i>Employee Retention</i>	ER4	Kesediaan mengembangkan karier di perusahaan	0,864	Valid
<i>Employee Retention</i>	ER5	Tidak memiliki keinginan berpindah kerja	0,852	Valid

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai *outer loading* berada pada rentang 0,823–0,869 dan seluruhnya melampaui batas 0,70. Dengan demikian, tidak terdapat indikator yang dieliminasi karena semua butir mampu merefleksikan konstruknya secara memadai.

Tabel 4. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keputusan
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,903	0,928	0,721	Reliabel dan valid
<i>Job Satisfaction</i>	0,891	0,920	0,697	Reliabel dan valid
<i>Employee Retention</i>	0,904	0,929	0,724	Reliabel dan valid

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai *Cronbach's Alpha* berada pada rentang 0,891–0,904 dan *Composite Reliability* berada pada rentang 0,920–0,929. Seluruh nilai melebihi 0,70. Nilai *Average Variance Extracted* berada pada rentang 0,697–0,724, sehingga lebih dari separuh varians indikator dapat diterangkan oleh konstruk yang diukur.

Validitas Diskriminan

Tabel 5. Kriteria Fornell–Larcker

Konstruk	POS	JS	ER
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,849	0,584	0,581
<i>Job Satisfaction</i>	0,584	0,835	0,600
<i>Employee Retention</i>	0,581	0,600	0,851

Sumber: Olahan peneliti.

Akar kuadrat *Average Variance Extracted* pada diagonal matriks lebih tinggi daripada korelasi antarkonstruk. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Retention* mempunyai daya pembeda yang memadai.

Tabel 6. Hasil Pengujian Heterotrait–Monotrait Ratio

Pasangan Konstruk	HTMT	Kriteria	Keputusan
<i>Perceived Organizational Support–Job Satisfaction</i>	0,651	<0,90	Memenuhi
<i>Perceived Organizational Support–Employee Retention</i>	0,645	<0,90	Memenuhi
<i>Job Satisfaction–Employee Retention</i>	0,668	<0,90	Memenuhi

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai *HTMT* berada pada rentang 0,645–0,668 dan seluruhnya lebih rendah dari 0,90. Dengan demikian, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi dan tidak terdapat tumpang tindih konseptual yang berlebihan.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tabel 7. Hasil Pengujian Inner VIF

Hubungan	Inner VIF	Keputusan
<i>Perceived Organizational Support → Job Satisfaction</i>	1,000	Tidak terjadi kolinearitas
<i>Perceived Organizational Support → Employee Retention</i>	1,518	Tidak terjadi kolinearitas
<i>Job Satisfaction → Employee Retention</i>	1,518	Tidak terjadi kolinearitas

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai inner VIF berada pada rentang 1,000–1,518. Seluruh nilai berada di bawah batas 5,00 dan batas konservatif 3,30, sehingga tidak terdapat masalah kolinearitas yang dapat mendistorsi estimasi koefisien jalur.

Tabel 8. Koefisien Determinasi dan Relevansi Prediktif

Konstruk Endogen	R ²	R ² Disesuaikan	Q ² Predict	Interpretasi
<i>Job Satisfaction</i>	0,341	0,339	0,333	Moderat
<i>Employee Retention</i>	0,441	0,436	0,432	Moderat

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai R² *Job Satisfaction* sebesar 0,341 menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* mampu menjelaskan 34,1% variasi kepuasan kerja. Variasi lainnya dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, kualitas hubungan dengan atasan, kompensasi, peluang pengembangan, dan hubungan antarrekan kerja.

Nilai R² *Employee Retention* sebesar 0,441 menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* dan *Job Satisfaction* secara bersama-sama menjelaskan 44,1% variasi retensi karyawan. Nilai Q² Predict sebesar 0,333 dan 0,432 lebih besar dari nol, sehingga model memiliki relevansi prediktif.

Tabel 9. Hasil Pengujian Effect Size

Hubungan	f ²	Interpretasi
<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,518	Besar
<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Employee Retention</i>	0,145	Kecil–sedang
<i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Retention</i>	0,184	Sedang

Sumber: Olahan peneliti.

Ukuran pengaruh terbesar terdapat pada jalur *Perceived Organizational Support* menuju *Job Satisfaction*. Pola ini menunjukkan bahwa fungsi utama dukungan organisasi dalam model adalah membentuk evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaan, yang selanjutnya memperkuat keputusan untuk bertahan.

Tabel 10. Hasil Pengujian Model Fit

Indikator	Nilai	Kriteria	Keputusan
SRMR	0,051	<0,08	Memenuhi

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai SRMR sebesar 0,051 lebih rendah dari 0,08. Oleh karena itu, perbedaan antara matriks korelasi empiris dan matriks yang diimplikasikan model berada pada batas yang dapat diterima. Penilaian model tetap dilakukan bersama dengan validitas, reliabilitas, R², Q², *effect size*, dan signifikansi jalur.

Pengujian Hipotesis

Tabel 11. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipo tesis	Hubungan	β	STDEV	<i>t-statistic</i>	<i>p-value</i>	CI 95%	Keputusan
H1	<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,584	0,049	11,855	<0,001	0,477–0,672	Diterima
H2	<i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Retention</i>	0,395	0,061	6,506	<0,001	0,272–0,509	Diterima
H3	<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Employee Retention</i>	0,350	0,063	5,519	<0,001	0,227–0,475	Diterima
H4	<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Retention</i>	0,231	0,038	6,006	<0,001	0,156–0,309	Diterima

Sumber: Olahan peneliti.

Seluruh hipotesis memperoleh dukungan statistik. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* dan *Employee Retention*, sedangkan *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention*. Pengaruh tidak langsung juga signifikan karena interval kepercayaan tidak melintasi nilai nol.

Tabel 12. Hasil Analisis Mediasi

Komponen Pengaruh	Nilai	Interpretasi
Pengaruh total <i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Employee Retention</i>	0,581	Signifikan
Pengaruh langsung <i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Employee Retention</i>	0,350	Signifikan
Pengaruh tidak langsung <i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Retention</i>	0,231	Signifikan
<i>Variance Accounted For</i>	39,7%	Mediasi parsial

Sumber: Olahan peneliti.

Pengaruh total *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Retention* sebesar 0,581 terdiri atas pengaruh langsung sebesar 0,350 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,231. Nilai *Variance Accounted For* sebesar 39,7% menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator parsial.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction*

H1 menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,584, *t-statistic* 11,855, dan *p-value* <0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, membantu penyelesaian masalah, dan memberi penghargaan, semakin positif evaluasi mereka terhadap pekerjaan.

Dukungan organisasi mengurangi ketidakpastian hubungan kerja dan memperkuat persepsi bahwa pertukaran antara kontribusi karyawan dan perhatian organisasi berlangsung secara adil. Dalam

kerangka *Social Exchange Theory*, dukungan tersebut diterjemahkan menjadi respons positif berupa kepuasan, kepercayaan, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi berkelanjutan.

Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Retention

H2 menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,395, *t-statistic* 6,506, dan *p-value* <0,001. Kepuasan terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, sistem penghargaan, dan kesempatan pengembangan terbukti memperkuat keinginan untuk bertahan serta mengembangkan karier di dalam organisasi.

Job Satisfaction berfungsi sebagai evaluasi menyeluruh terhadap kualitas pengalaman kerja. Ketika karyawan menilai pekerjaan memenuhi kebutuhan ekonomi, sosial, dan pengembangan, manfaat bertahan menjadi lebih besar dibandingkan biaya psikologis maupun karier untuk berpindah organisasi.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Retention

H3 menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,350, *t-statistic* 5,519, dan *p-value* <0,001. Pengaruh langsung tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan retensi tanpa seluruhnya bergantung pada kepuasan kerja. Perhatian terhadap kesejahteraan, fleksibilitas, pengakuan, dan bantuan saat menghadapi masalah memberikan alasan relasional bagi karyawan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Walaupun signifikan, koefisien langsung lebih kecil daripada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki dampak paling kuat ketika diterjemahkan ke dalam pengalaman kerja yang memuaskan, bukan sekadar disampaikan melalui kebijakan formal atau pesan manajerial.

Peran Mediasi Job Satisfaction

H4 menghasilkan efek tidak langsung sebesar 0,231, *t-statistic* 6,006, dan *p-value* <0,001. *Job Satisfaction* terbukti memediasi hubungan *Perceived Organizational Support* dan *Employee Retention*. Mediasi parsial menunjukkan bahwa dukungan organisasi bekerja melalui jalur relasional secara langsung sekaligus jalur evaluatif melalui kepuasan kerja.

Karyawan dapat menghargai perhatian organisasi dan secara langsung membalasnya dengan loyalitas. Namun, dukungan menjadi lebih bermakna ketika benar-benar memperbaiki kualitas pekerjaan, hubungan dengan atasan, sistem penghargaan, dan prospek karier. Dengan demikian, retensi berkelanjutan membutuhkan konsistensi antara kebijakan dukungan dan pengalaman kerja sehari-hari.

Secara terpadu, hasil penelitian menempatkan *Perceived Organizational Support* sebagai sumber daya relasional yang membentuk *Job Satisfaction* dan *Employee Retention*. Jalur terkuat terdapat pada pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, sedangkan retensi dibentuk melalui pengaruh langsung dukungan dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan. Struktur tersebut

menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya mempertimbangkan keberadaan program organisasi, tetapi juga menilai bagaimana program itu memengaruhi pengalaman kerja mereka.

Temuan pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction* sejalan dengan Huning et al. (2020), yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kepuasan kerja menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan penurunan *turnover intention*. Jolly et al. (2021) juga menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi memperkuat hubungan karyawan–organisasi ketika kepuasan terhadap gaji dan manfaat terbatas. Kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa dukungan nonfinansial dapat menjadi sumber kepuasan ketika organisasi menghadapi keterbatasan untuk terus meningkatkan kompensasi.

Dukungan organisasi perlu dipahami sebagai persepsi yang dibentuk melalui pengalaman yang berulang, bukan penilaian atas satu kebijakan. Wanyama et al. (2025) menunjukkan bahwa strategi retensi pada tahap awal maupun selama hubungan kerja menjadi lebih efektif ketika karyawan merasakan dukungan organisasi dan atasan. Artinya, retensi perlu dikelola sepanjang siklus kerja, mulai dari orientasi, penyesuaian peran, penilaian kinerja, pengembangan, hingga perencanaan karier.

Dalam konteks Indonesia, Herianto dan Yanuar (2021) menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*, tetapi pengaruh mediasi terhadap *turnover intention* tidak selalu signifikan. Halim dan Erdiansyah (2024) menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan lingkungan kerja memengaruhi kepuasan serta implikasinya terhadap niat keluar pada industri perbankan. Perbedaan tersebut menegaskan bahwa kepuasan merupakan mekanisme penting, tetapi efektivitasnya bergantung pada konteks kerja dan kualitas kebijakan lainnya.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Retention* selaras dengan Sukistianingsih et al. (2023), yang menemukan bahwa kepuasan kerja dan dukungan organisasi berhubungan positif dengan *intention to stay* pada industri ritel Jakarta. Pithaloka dan Ardiyanti (2024) juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi lebih kuat mendorong keinginan bertahan ketika diterjemahkan melalui kepuasan kerja dan *employee engagement*. Temuan tersebut memperkuat posisi kepuasan sebagai evaluasi psikologis yang menghubungkan sumber daya organisasi dengan keputusan karier.

Bukti dari industri elektronik Vietnam yang disajikan Duong dan Ho (2024) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* dan *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *intention to stay*. Relevansinya bagi penelitian ini terletak pada kemiripan mekanisme keputusan: karyawan bertahan ketika merasa organisasi menyediakan dukungan dan pekerjaan memberikan pengalaman yang bernilai. Namun, hasil lintas negara tetap perlu dibaca dengan mempertimbangkan perbedaan pasar tenaga kerja, sistem hubungan industrial, dan ekspektasi budaya.

Siddiqi et al. (2024) menemukan bahwa dukungan organisasi dan dukungan atasan menurunkan *turnover intention* perawat, sedangkan *work-family conflict* menjadi mekanisme yang memperburuk

niat keluar. Meskipun penelitian tersebut menggunakan niat keluar sebagai hasil yang berlawanan arah dengan retensi, temuan ini menegaskan bahwa dukungan perlu menyentuh tekanan kerja dan kehidupan personal. Organisasi yang hanya memberi penghargaan, tetapi mengabaikan konflik peran dan beban emosional, belum tentu mampu mempertahankan karyawan.

Kajian sistematis Prakosa et al. (2020) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* merupakan prediktor penting *intention to stay*, terutama pada tenaga kesehatan. Bukti tersebut memperkuat kesimpulan bahwa dukungan organisasi memiliki nilai retensi pada pekerjaan dengan tuntutan tinggi. Dukungan harus terlihat dalam ketersediaan sumber daya, keamanan psikologis, pengakuan kontribusi, serta tindakan nyata ketika karyawan mengalami kesulitan.

Hasil mediasi parsial perlu dibaca secara kritis karena *Job Satisfaction* bukan satu-satunya jalur yang menjelaskan retensi. Pithaloka dan Ardiyanti (2024) memperlihatkan peran *employee engagement*, sedangkan Huning et al. (2020) menempatkan *job embeddedness* sebagai mekanisme tambahan. Dengan demikian, organisasi perlu menghindari kesimpulan sempit bahwa peningkatan kepuasan saja cukup; keterikatan sosial, kecocokan pekerjaan, dan pengorbanan ketika keluar juga memengaruhi keputusan bertahan.

Implikasi praktis pertama adalah membangun arsitektur *Perceived Organizational Support* yang terintegrasi. Organisasi perlu memastikan bahwa penghargaan, perhatian kesejahteraan, bantuan penyelesaian masalah, komunikasi, dan pengembangan karier tidak berjalan sebagai program terpisah. Konsistensi antarkebijakan akan membentuk persepsi bahwa organisasi benar-benar menghargai kontribusi, bukan sekadar menjalankan kegiatan seremonial.

Pada tingkat pimpinan, *supervisor support* perlu ditempatkan sebagai bagian utama strategi retensi. Banyak pengalaman dukungan organisasi diterjemahkan melalui perilaku atasan langsung, seperti kejelasan arahan, kesediaan mendengar, pemberian *feedback*, fleksibilitas yang bertanggung jawab, dan perlindungan ketika tim menghadapi masalah. Pelatihan kepemimpinan dan evaluasi kinerja manajer perlu memasukkan indikator pengalaman karyawan, bukan hanya pencapaian target operasional.

Job Satisfaction perlu dikelola secara multidimensi. Organisasi harus mengevaluasi kepuasan terhadap isi pekerjaan, hubungan dengan atasan dan rekan, keadilan penghargaan, beban kerja, fleksibilitas, serta kesempatan pengembangan. *Stay interview* dan *pulse survey* dapat digunakan untuk menemukan faktor yang mendorong karyawan bertahan sebelum masalah berkembang menjadi keputusan keluar.

Secara strategis, penelitian ini menempatkan dukungan organisasi dan kepuasan kerja sebagai fondasi retensi talenta, tetapi menolak pendekatan satu kebijakan untuk seluruh karyawan. Analisis perlu dipisahkan menurut usia, masa kerja, jabatan, sektor, dan kelompok keterampilan karena kebutuhan dukungan dapat berbeda.

KESIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Retention* melalui *Job Satisfaction*. Model pengukuran memenuhi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, sedangkan model struktural memenuhi kriteria kolinearitas, relevansi prediktif, dan *model fit*.

Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* dengan koefisien jalur sebesar 0,584. Penghargaan terhadap kontribusi, perhatian pada kesejahteraan, bantuan saat menghadapi masalah, pemenuhan kebutuhan, dan pengakuan prestasi memperkuat evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaan.

Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* dengan koefisien sebesar 0,395. Kepuasan terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, sistem penghargaan, dan kesempatan pengembangan memperkuat loyalitas, komitmen bertahan, serta keinginan mengembangkan karier di organisasi.

Perceived Organizational Support juga berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* dengan koefisien sebesar 0,350. Dukungan organisasi memberikan alasan relasional bagi karyawan untuk mempertahankan keanggotaan meskipun kepuasan kerja belum menjadi satu-satunya pertimbangan.

Job Satisfaction memediasi secara parsial pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Retention*. Efek tidak langsung sebesar 0,231 dan *Variance Accounted For* sebesar 39,7% menunjukkan bahwa dukungan organisasi meningkatkan retensi melalui perbaikan pengalaman kerja sekaligus melalui hubungan timbal balik secara langsung.

Perceived Organizational Support menjelaskan 34,1% variasi *Job Satisfaction*, sedangkan dukungan organisasi dan kepuasan secara bersama-sama menjelaskan 44,1% variasi *Employee Retention*. Seluruh angka berasal dari data sintetis sehingga kesimpulan ini merupakan contoh interpretasi metodologis dan wajib diverifikasi menggunakan data responden aktual.

REKOMENDASI

Organisasi disarankan membangun kebijakan *Perceived Organizational Support* yang terintegrasi melalui penghargaan kontribusi, perhatian kesejahteraan, bantuan kerja, komunikasi terbuka, dan perlakuan adil. Kebijakan tersebut perlu diterapkan secara konsisten pada seluruh unit agar persepsi dukungan tidak bergantung pada keberuntungan memperoleh atasan tertentu.

Kualitas atasan langsung perlu dijadikan fokus strategi retensi. Organisasi dapat mengembangkan pelatihan coaching, komunikasi, pemberian *feedback*, penanganan konflik, dan pengelolaan beban kerja. Evaluasi kinerja pimpinan perlu memasukkan indikator dukungan yang dirasakan anggota tim.

Job Satisfaction perlu dipantau secara berkala berdasarkan dimensi pekerjaan, atasan, rekan, penghargaan, dan pengembangan karier. Hasil survei harus diikuti rencana tindakan, penanggung jawab, jadwal perbaikan, dan komunikasi tindak lanjut agar partisipasi karyawan tidak berhenti sebagai kegiatan administratif.

Organisasi perlu menyediakan *career path* yang transparan, akses pelatihan yang setara, mentoring, rotasi tugas, dan peluang promosi. Ketidakjelasan masa depan karier dapat mengurangi manfaat dukungan lain karena karyawan tetap melihat organisasi sebagai tempat kerja sementara.

Sistem penghargaan perlu menggabungkan kompensasi yang adil dengan pengakuan nonfinansial. Penghargaan dapat berupa apresiasi pimpinan, kesempatan mengikuti proyek strategis, fleksibilitas, akses pembelajaran, dan pengakuan atas kontribusi tim. Kriteria penghargaan harus dapat dipahami dan diterapkan secara konsisten.

Organisasi disarankan menggunakan *stay interview*, *exit interview*, *pulse survey*, data absensi, mobilitas internal, dan *turnover* aktual untuk membangun *dashboard* retensi. Analisis perlu dibedakan menurut kelompok pekerjaan dan masa kerja agar intervensi tidak menggunakan pendekatan seragam. Penelitian berikutnya perlu menggunakan data aktual, desain *longitudinal*, dan sumber data *multi-source* dari karyawan, atasan, serta catatan organisasi. Model dapat diperluas dengan *employee engagement*, *job embeddedness*, *work-life balance*, *psychological safety*, peluang karier, dan kualitas *supervisor support* sebagai mediator atau moderator.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada rekan sejawat, dan seluruh pihak yang memberikan masukan dalam penyusunan kerangka konseptual, pengembangan instrumen, pengolahan data, serta penyempurnaan manuskrip. Setiap saran berkontribusi terhadap peningkatan ketepatan metodologis dan kejelasan argumentasi penelitian.

Apresiasi juga disampaikan kepada pihak yang membantu penataan dokumen, pemeriksaan bahasa, dan persiapan naskah. Ucapan terima kasih secara khusus ditujukan kepada responden yang nantinya berpartisipasi dalam pengumpulan data aktual karena keterbukaan dan kesediaan mereka menjadi dasar untuk menguji hubungan *Perceived Organizational Support*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Retention* secara empiris.

DAFTAR PUSTAKA

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Duong, C. H., & Ho, Y. H. (2024). Perceived organizational support and its impact on employee's intention to stay: Dataset from the electronics industry in Vietnam. *Data in Brief*, 54, Article 110428. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110428>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Halim, A. Z. A., & Erdiansyah, R. (2024). Analisis perceived organizational support dan work environment terhadap job satisfaction dan implikasinya terhadap turnover intention (Studi kasus pada industri perbankan). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(1), 162–176. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i1.28409>
- Herianto, F., & Yanuar. (2021). Pengaruh perceived organizational support terhadap turnover intention dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi pada PT Bank MNC di Jakarta Pusat. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(1), 82–88. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i1.11290>
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation. *Evidence-Based HRM*, 8(2), 177–194. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>
- Jolly, P. M., McDowell, C., Dawson, M., & Abbott, J. A. (2021). Pay and benefit satisfaction, perceived organizational support, and turnover intentions: The moderating role of job variety. *International Journal of Hospitality Management*, 95, Article 102921. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102921>
- Pithaloka, D. A., & Ardiyanti, N. (2024). The effect of perceived organizational support on intention to stay mediated by employee engagement and job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(2), 476–491. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.02.13>
- Prakosa, M. M., Dewanti, N., & Purwanza, S. W. (2020). The impact of perceived organizational support (POS) for increasing the intention to stay: A systematic review. *Jurnal Ners*, 14(3), 301–304. <https://doi.org/10.20473/jn.v14i3.17151>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Siddiqi, K. O., Rahman, M. H., Esquivias, M. A., & Hutapea, L. M. N. (2024). The effect of perceived organizational and supervisor support on nurses' turnover intention in Bangladesh: Does work-

family conflict play a role? *Social Sciences & Humanities Open*, 10, Article 100992. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100992>

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.

Sukistianingsih, R., Parimita, W., & Wolor, C. W. (2023). The influence of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on intention to stay in the retail industry in Jakarta. *Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 114–129. <https://doi.org/10.31000/combis.v5i2.9318>

Wanyama, S. B., McQuaid, R. W., & Kittler, M. G. (2025). Employee retention strategies and turnover intentions: The role of perceived supervisor and organizational support. *Employee Relations: The International Journal*, 47, 427–449. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2024-0294>