



Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Turnover Intention* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Mediasi pada PT BPR Sahabat Sejati

Amirah Deya Firzanah¹, Ali Jufri², Ernanto³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Cirebon^{1,2,3}

*Email : amirahdeya@gmail.com¹, ali.jufri@umc.ac.id², ernanto@umc.ac.id³

Diterima: 18-07-2026 | Disetujui: 25-07-2026 | Diterbitkan: 27-07-2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Organizational Justice on Turnover Intention, with Perceived Organizational Support (POS) as a mediating variable among employees of PT BPR Sahabat Sejati. This study used a quantitative approach with a saturated sampling method by distributing questionnaires to all employees as research respondents. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of the SmartPLS application. The results showed that Organizational Justice had a significant effect on Perceived Organizational Support, indicating that the implementation of justice in the organization can improve employees' perceptions of the support provided by the company. In addition, Organizational Justice had a significant effect on Turnover Intention, and Perceived Organizational Support had a significant effect on Turnover Intention. The results of the indirect effect test indicated that Perceived Organizational Support was able to mediate the relationship between Organizational Justice and Turnover Intention. The findings of this study indicate that organizational justice and organizational support play an important role in influencing employees' tendency to turnover. This research provides implications for PT BPR Sahabat Sejati to improve the implementation of organizational justice, strengthen the reward system, and increase employee support to reduce turnover intention.

Keywords: *Organizational Justice, Perceived Organizational Support, Turnover Intention, SEM-PLS.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Organizational Justice terhadap Turnover Intention dengan Perceived Organizational Support (POS) sebagai variabel mediasi pada karyawan PT BPR Sahabat Sejati. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sampling jenuh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan sebagai responden penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Justice berpengaruh signifikan terhadap Perceived Organizational Support, yang menunjukkan bahwa penerapan keadilan dalam organisasi dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan perusahaan. Selain itu, Organizational Justice berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention, serta Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support mampu memediasi hubungan antara Organizational Justice dan Turnover Intention. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan dukungan organisasi memiliki peran penting dalam memengaruhi kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja. Penelitian ini memberikan implikasi bagi PT BPR Sahabat Sejati untuk meningkatkan penerapan keadilan organisasi, memperkuat sistem penghargaan, serta meningkatkan dukungan terhadap karyawan sebagai upaya dalam mengurangi Turnover Intention.

Kata kunci: *Organizational Justice, Perceived Organizational Support, Turnover Intention, SEM-PLS.*

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Firzanah, A. D. ., Jufri, A. ., & Ernanto, E. (2026). Pengaruh Organizational Justice terhadap Turnover Intention dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Mediasi pada PT BPR Sahabat Sejati. Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia, 2(2), 3900-3918. <https://doi.org/10.63822/h3fk6p49>

PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan yang sering dihadapi organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah meningkatnya *Turnover Intention* atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. *Mudiono* (2025) menjelaskan bahwa *Turnover Intention* adalah sinyal perilaku atau kecenderungan sadar dari seorang karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan berencana meninggalkan organisasi saat ini dalam waktu dekat. Ini merupakan tahap terakhir sebelum perilaku *turnover* (keluar secara fisik) benar-benar terjadi, yang sering kali dipicu oleh rasa ketidakadilan atau hilangnya kepercayaan terhadap manajemen.

Faktor yang diduga memengaruhi *Turnover Intention* adalah *Organizational Justice*. *Organizational Justice* menggambarkan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan perlakuan yang adil dalam aspek distribusi penghargaan, proses pengambilan keputusan, serta interaksi interpersonal dalam lingkungan kerja. *Fauza, Malik, dan Rumijati* (2022) menjelaskan bahwa keadilan organisasi menjadi faktor penting dalam membangun persepsi positif karyawan karena karyawan tidak hanya mempertimbangkan hasil yang diterima, tetapi juga bagaimana proses dan perlakuan yang diberikan organisasi dalam memperoleh hasil tersebut. Karyawan yang merasa memperoleh perlakuan yang adil cenderung memiliki evaluasi positif terhadap organisasi, sedangkan persepsi ketidakadilan dapat menurunkan kepuasan dan meningkatkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan. *Audina, Batubara, dan Jannah* (2023) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, maka semakin rendah tingkat *Turnover Intention* yang muncul.

Turnover Intention tidak hanya dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menerima perlakuan yang adil dari perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana karyawan merasakan perhatian dan dukungan yang diberikan oleh organisasi *Perceived Organizational Support* (POS). Menurut *Otnel, Fahlevi, dan Basaria* (2024), dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat membangun hubungan positif antara karyawan dan perusahaan karena karyawan merasa bahwa keberadaan dan kontribusinya dianggap penting oleh organisasi. Kaitannya dengan *Turnover Intention*, *Perceived Organizational Support* memiliki peran penting karena dukungan organisasi dapat memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dengan perusahaan.

Hubungan antara *organizational justice* dan *perceived organizational support* (POS) dijelaskan dalam *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial) yang dirumuskan oleh *Peter Blau* (1964), bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran sosial, yaitu ketika salah satu pihak memberikan manfaat atau perlakuan positif maka pihak lainnya akan memberikan respons timbal balik.

Penelitian *Kurniawan* (2022) menunjukkan bahwa *Organizational Justice* memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*, karena karyawan yang merasakan adanya keadilan dalam sistem organisasi cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk keluar dari perusahaan.

Beberapa penelitian menemukan bahwa pengaruh *Organizational Justice* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* dapat berbeda tergantung pada karakteristik organisasi, kondisi pekerjaan, serta harapan karyawan. Penelitian *Pratiwi dan Muzakki* (2021) menjelaskan bahwa dukungan organisasi tidak selalu mampu menekan *Turnover Intention* apabila faktor lain seperti beban kerja, peluang karier, dan kompensasi belum terpenuhi. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka tetap dapat memiliki keinginan untuk berpindah apabila

terdapat faktor eksternal yang lebih menarik. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya research gap mengenai mekanisme pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Turnover Intention* melalui *Perceived Organizational Support* sebagai variabel mediasi.

Fenomena penelitian menunjukkan adanya permasalahan terkait persepsi karyawan terhadap *Organizational Justice* dan *Perceived Organizational Support* yang berdampak pada *Turnover Intention*. Permasalahan utama berasal dari kurangnya apresiasi dan dukungan atasan serta ketidakadilan dalam pemberian bonus dan insentif. Kondisi tersebut membuat sebagian karyawan merasa adanya ketidakseimbangan antara kontribusi yang diberikan dengan penghargaan yang diterima. Meskipun perusahaan telah menyediakan berbagai bentuk dukungan seperti jaminan kesehatan, program perusahaan, evaluasi, dan konseling, sebagian karyawan masih merasa kurang dalam aspek pengembangan karier, penghargaan, dan keterlibatan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan dan dukungan organisasi perlu ditingkatkan untuk mengurangi kecenderungan karyawan meninggalkan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) menganalisis pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Turnover Intention*, (2) menganalisis pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Perceived Organizational Support* (POS), (3) menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Turnover Intention*, dan (4) menganalisis peran *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai variabel mediasi dalam pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Turnover Intention* pada PT BPR Sahabat Sehati.

TINJAUAN PUSTAKA

Organizational Justice

Organizational Justice merupakan bahwa keadilan organisasi menjadi faktor penting dalam membangun persepsi positif karyawan karena karyawan tidak hanya mempertimbangkan hasil yang diterima, tetapi juga bagaimana proses dan perlakuan yang diberikan organisasi dalam memperoleh hasil tersebut. *Organizational Justice* umumnya terdiri dari beberapa dimensi, yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* (Fauza, Malik, & Rumijati, 2022).

Dalam perspektif Social Exchange Theory, hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran sosial. Ketika organisasi memberikan perlakuan yang adil serta memperhatikan kebutuhan karyawan, maka karyawan akan membangun persepsi bahwa organisasi menghargai dan mendukung keberadaan mereka. Persepsi tersebut dapat mendorong munculnya sikap positif seperti loyalitas, komitmen organisasi, dan keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan (Blau, 1964).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Organizational Justice* memiliki keterkaitan dengan *Turnover Intention* yang menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, maka semakin rendah tingkat *turnover intention* yang muncul. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan keadilan dalam organisasi menjadi salah satu mekanisme penting dalam mempertahankan karyawan (Kurniawan, 2022; Audina, Batubara, & Jannah, 2023).

Perceived Organizational Support (POS)

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi atau keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi kerja serta memperhatikan kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat berupa perhatian organisasi terhadap kebutuhan kerja,

penghargaan atas kontribusi, serta penyediaan fasilitas dan program yang mendukung kesejahteraan karyawan (Otnel, Fahlevi, & Basaria, 2024).

Dalam hubungan antara karyawan dan organisasi, Perceived Organizational Support menggambarkan adanya hubungan timbal balik dimana ketika perusahaan memberikan perlakuan yang adil, dukungan moral, dan fasilitas yang memadai, maka karyawan akan mengartikan hal tersebut sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap keberadaan mereka. Kondisi tersebut dapat meningkatkan keterikatan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Otnel, Fahlevi, & Basaria, 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support memiliki peran dalam memengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi. Dukungan organisasi yang rendah dapat menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai sehingga meningkatkan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Pratiwi & Muzakki, 2021; Indriani, Novriadi, & Zaitul, 2025).

Turnover Intention

Turnover Intention merupakan kecenderungan atau niat sadar karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. Turnover Intention menjadi tahap awal sebelum terjadinya turnover secara nyata yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti ketidakpuasan kerja, persepsi ketidakadilan, dan rendahnya dukungan organisasi (Mudiono, 2025).

Turnover Intention menjadi salah satu permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia karena dapat berdampak terhadap stabilitas organisasi. Tingginya turnover intention dapat menyebabkan perusahaan kehilangan karyawan yang memiliki pengalaman, pengetahuan mengenai prosedur kerja, serta hubungan yang telah dibangun dengan pelanggan (Mudiono, 2025).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Turnover Intention berkaitan dengan faktor organisasi seperti Organizational Justice dan Perceived Organizational Support. Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap organisasi cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan, sedangkan rendahnya dukungan dan persepsi ketidakadilan dapat meningkatkan kecenderungan turnover intention (Kurniawan, 2022; Utami, 2021).

Pengaruh Organizational Justice terhadap Turnover Intention

Organizational Justice merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan perlakuan yang adil dalam berbagai aspek pekerjaan, termasuk pemberian penghargaan, proses pengambilan keputusan, serta hubungan interpersonal antara organisasi dengan karyawan.

Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa penghargaan dan perlakuan yang diberikan organisasi belum sesuai dengan kontribusi yang diberikan, maka kondisi tersebut dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Penelitian Fauza, Malik, dan Rumijati (2022) menunjukkan bahwa Organizational Justice memiliki pengaruh terhadap Turnover Intention karena keadilan organisasi menjadi faktor penting dalam membangun persepsi positif karyawan terhadap organisasi.

H1: Organizational Justice berpengaruh terhadap Turnover Intention karyawan.

Pengaruh Organizational Justice terhadap Perceived Organizational Support (POS)

Pengaruh Organizational Justice terhadap Turnover Intention dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Mediasi pada PT BPR Sahabat Sehati
(Firzanah, et al.)

Organizational Justice berkaitan dengan bagaimana karyawan menilai perlakuan organisasi terhadap dirinya. Ketika perusahaan memberikan perlakuan yang adil serta menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, maka karyawan akan membangun persepsi bahwa organisasi menghargai dan mendukung keberadaan mereka.

Perceived Organizational Support menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi kerja dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Penerapan keadilan dalam organisasi dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan.

Penelitian Otnel, Fahlevi, dan Basaria (2024) menjelaskan bahwa ketika perusahaan memberikan perlakuan yang adil, dukungan moral, dan fasilitas yang memadai, karyawan akan mengartikannya sebagai bentuk investasi organisasi terhadap diri mereka.

H2: Organizational Justice berpengaruh terhadap Perceived Organizational Support (POS) karyawan.

Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap Turnover Intention

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi kerja serta memperhatikan kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat membangun hubungan positif antara karyawan dan perusahaan.

Ketika karyawan merasa mendapatkan perhatian, penghargaan, dan dukungan dari organisasi, hal tersebut dapat memengaruhi keputusan karyawan terkait keinginan untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi. Sebaliknya, rendahnya dukungan organisasi dapat menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai sehingga meningkatkan kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan.

Penelitian Mudiono (2025) menjelaskan bahwa Perceived Organizational Support memiliki peran penting dalam mempertahankan karyawan karena dukungan organisasi dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap perusahaan.

H3: Perceived Organizational Support (POS) berpengaruh terhadap Turnover Intention karyawan.

Peran Mediasi Perceived Organizational Support (POS) pada Hubungan Organizational Justice dan Turnover Intention

Perceived Organizational Support (POS) berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh Organizational Justice terhadap Turnover Intention. Ketika karyawan merasakan adanya perlakuan yang adil dari organisasi, hal tersebut dapat memengaruhi dukungan yang mereka rasakan dari organisasi.

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan kemudian dapat berhubungan dengan tingkat keinginan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Dengan demikian, Perceived Organizational Support menjadi variabel yang menjelaskan hubungan antara keadilan organisasi dengan Turnover Intention.

Penelitian Otnel, Fahlevi, dan Basaria (2024) menjelaskan bahwa Perceived Organizational Support dapat menjadi penghubung antara perlakuan organisasi terhadap karyawan dengan sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi.

H4: Perceived Organizational Support (POS) memediasi pengaruh Organizational Justice terhadap Turnover Intention karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal untuk menganalisis pengaruh Organizational Justice terhadap Turnover Intention dengan Perceived Organizational Support (POS) sebagai variabel mediasi pada karyawan PT BPR Sahabat Sejati. Penelitian dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT BPR Sahabat Sejati sebanyak 130 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala Likert.

Penelitian ini melibatkan tiga variabel, yaitu Organizational Justice sebagai variabel independen, Turnover Intention sebagai variabel dependen, dan Perceived Organizational Support (POS) sebagai variabel mediasi. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

Tabel I Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi / Indikator
Organizational Justice	Persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan perlakuan yang adil dalam berbagai aspek pekerjaan, termasuk penghargaan, proses pengambilan keputusan, dan hubungan interpersonal.	<i>Distributive justice, procedural justice, interactional justice</i>
Perceived Organizational Support (POS)	Persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi kerja dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.	Penghargaan terhadap kontribusi karyawan, kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, dukungan organisasi
Turnover Intention	Kecenderungan atau niat sadar karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan meninggalkan organisasi.	Pikiran untuk keluar, niat mencari pekerjaan lain, niat untuk berhenti

Sumber : Olahan Peneliti, 2026

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian outer model yang meliputi uji validitas dan reliabilitas konstruk, serta pengujian inner model yang meliputi koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), pengujian hipotesis melalui *bootstrapping*, dan pengujian pengaruh tidak langsung untuk mengetahui peran mediasi Perceived Organizational Support (POS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel Organizational Justice, Perceived Organizational Support (POS), dan Turnover Intention. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 130 orang karyawan PT BPR Sahabat Sejati.

Tabel 2 Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Mean Kriteria	
Organizational Justice	3,68	Tinggi
Perceived Organizational Support (POS)	3,71	Tinggi
Turnover Intention	3,43	Tinggi

Sumber : Olahan Smart-PLS, 2026

Berdasarkan Tabel II, variabel Organizational Justice memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,68 dengan kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa telah mendapatkan perlakuan yang adil dari organisasi, baik dalam hal pemberian imbalan, proses pengambilan keputusan, maupun hubungan antara atasan dan karyawan.

Variabel Perceived Organizational Support (POS) memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,71 dengan kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi melalui penghargaan terhadap kontribusi kerja, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, serta dukungan yang diberikan perusahaan.

Sementara itu, variabel Turnover Intention memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,43 dengan kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat kecenderungan pada sebagian karyawan untuk mempertimbangkan kemungkinan meninggalkan perusahaan, baik melalui keinginan berhenti bekerja, mencari informasi pekerjaan lain, maupun menerima kesempatan kerja yang lebih baik.

Secara keseluruhan, ketiga variabel penelitian berada pada kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dan dukungan organisasi memiliki keterkaitan dengan kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi pada PT BPR Sahabat Sejati.

Outer Model

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

Uji Model Pengukuran

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)
Organizational Justice (X)	0,94	0,943	0,95
Perceived Organizational Support (M)	0,928	0,932	0,941
Turnover Intention (Y)	0,935	0,939	0,946

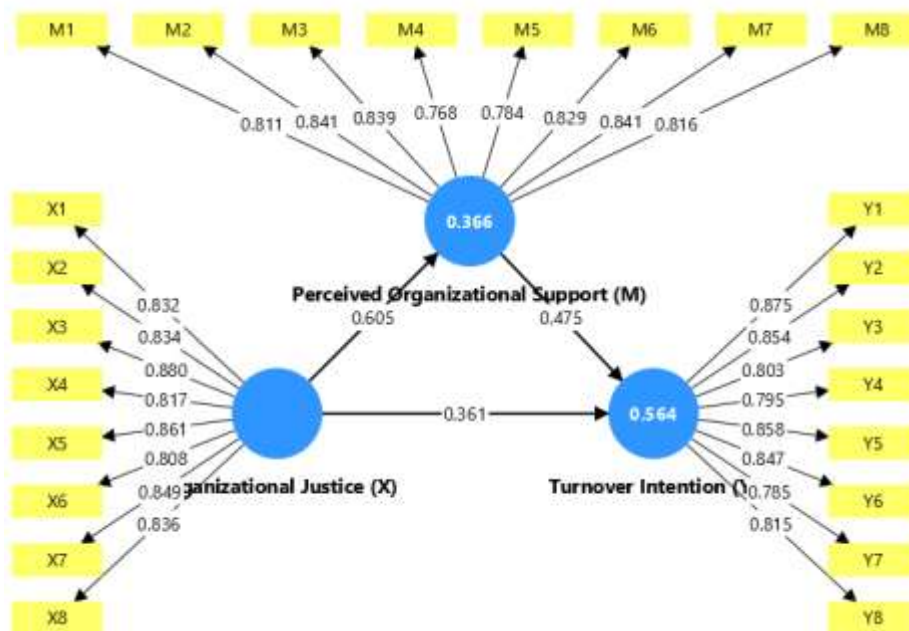
Sumber : Olahan Smart-PLS, 2026

Berdasarkan Tabel III, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (rho_c) di atas 0,70. Variabel Organizational Justice (X), Perceived Organizational Support (M), dan Turnover Intention (Y) menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik dengan nilai reliabilitas yang tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variable telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan untuk mengetahui kemampuan indikator dalam menjelaskan variable yang diukur. Kriteria yang digunakan adalah nilai outer loading lebih besar dari 0,70 dan nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50.

Gambar I Hasil Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)



Pengaruh Organizational Justice terhadap Turnover Intention dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Mediasi pada PT BPR Sahabat Sejati (Firzanah, et al.)

Berdasarkan Gambar 1, hasil evaluasi model pengukuran (outer model) menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Organizational Justice (X), Perceived Organizational Support (M), dan Turnover Intention (Y) memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik sehingga telah memenuhi kriteria validitas konvergen (convergent validity). Evaluasi nilai outer loading dilakukan untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara indikator dengan konstruk laten yang dibentuk dalam model Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Mengacu pada kriteria Hair et al. (2022), suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$, karena menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan konstruk yang diukur.

Pada variabel Organizational Justice (X), seluruh indikator yang digunakan memiliki nilai outer loading yang memenuhi batas minimum yang dipersyaratkan. Nilai outer loading indikator Organizational Justice berkisar antara 0,817 sampai dengan 0,880. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan persepsi keadilan organisasi dengan baik. Indikator dengan nilai loading tertinggi terdapat pada X3 sebesar 0,880, sedangkan nilai terendah terdapat pada X4 sebesar 0,817. Meskipun terdapat variasi nilai loading antarindikator, seluruh indikator tetap berada di atas nilai ambang batas 0,70, sehingga seluruh indikator pada variabel Organizational Justice dinyatakan valid dan mampu menjelaskan konstruk secara memadai.

Selanjutnya, pada variabel Perceived Organizational Support (M), seluruh indikator juga menunjukkan nilai outer loading yang berada di atas kriteria yang telah ditentukan. Nilai outer loading pada variabel Perceived Organizational Support berkisar antara 0,768 sampai dengan 0,841. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu menggambarkan persepsi dukungan organisasi yang diterima oleh karyawan secara baik. Indikator M6 memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0,841, sedangkan indikator M4 memiliki nilai outer loading terendah sebesar 0,768. Dengan demikian, seluruh indikator pada variabel Perceived Organizational Support memiliki tingkat validitas yang baik dan dapat digunakan untuk mengukur konstruk penelitian.

Pada variabel Turnover Intention (Y), seluruh indikator memiliki nilai outer loading yang juga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai outer loading indikator Turnover Intention berada pada rentang 0,785 sampai dengan 0,875. Nilai tertinggi terdapat pada indikator Y1 sebesar 0,875, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator Y6 sebesar 0,785. Tingginya nilai outer loading tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merefleksikan konstruk niat berpindah kerja (turnover intention) secara kuat. Oleh karena itu, seluruh indikator pada variabel Turnover Intention dinyatakan valid dalam menjelaskan konstruk yang diteliti.

Secara keseluruhan, berdasarkan hasil evaluasi outer loading pada model pengukuran, seluruh indikator pada variabel Organizational Justice (X), Perceived Organizational Support (M), dan Turnover Intention (Y) memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam membentuk konstruk masing-masing. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen (convergent validity), sehingga seluruh indikator yang digunakan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam model PLS-SEM.

Tabel 4

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Organizational Justice (X)	0,705
Perceived Organizational Support (M)	0,666
Turnover Intention (Y)	0,688

Sumber : Olahan Smart-PLS, 2026

Berdasarkan Tabel IV, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan variabel yang diukur secara memadai. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 5

Hasil Cross-Loading

Indikator	Organizational Justice (X)	Perceived Organizational Support (M)	Turnover Intention (Y)
M1	0,527	0,811	0,552
M2	0,585	0,841	0,667
M3	0,551	0,839	0,56
M4	0,361	0,768	0,541
M5	0,449	0,784	0,523
M6	0,476	0,829	0,557
M7	0,520	0,841	0,549
M8	0,444	0,816	0,567
X1	0,832	0,599	0,559
X2	0,834	0,447	0,519
X3	0,880	0,495	0,602
X4	0,817	0,374	0,499
X5	0,861	0,472	0,534
X6	0,808	0,491	0,491
X7	0,849	0,56	0,613
X8	0,836	0,584	0,521
Y1	0,565	0,639	0,875
Y2	0,586	0,624	0,854
Y3	0,500	0,476	0,803
Y4	0,557	0,593	0,795
Y5	0,592	0,527	0,858
Y6	0,578	0,641	0,847

Pengaruh Organizational Justice terhadap Turnover Intention dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Mediasi pada PT BPR Sahabat Sejati

(Firzanah, et al.)

Y7	0,455	0,480	0,785
Y8	0,448	0,591	0,815

Sumber : Olahan Smart-PLS, 2026

Berdasarkan hasil pengujian cross loading, seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada variable yang diwakilinya dibandingkan dengan variabel lainnya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi.

Tabel 6

Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Organizational Justice (X)	Perceived Organizational Support (M)	Turnover Intention (Y)
Organizational Justice (X)	0,840		
Perceived Organizational Support (M)	0,605	0,816	
Turnover Intention (Y)	0,649	0,694	0,830

Sumber : Olahan Smart-PLS, 2026

Berdasarkan hasil pengujian Fornell-Larcker Criterion, nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variable lain. Oleh karena itu, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi.

Inner Model

R-Square

Uji koefisien determinasi (R-Square) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen pada model struktural. Dalam pendekatan PLS-SEM, nilai R-Square sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah (Hair et al., 2022).

Tabel 7

Variabel	R-square (R ²)
Perceived Organizational Support (M)	0,366
Turnover Intention (Y)	0,564

Sumber : Olahan Smart-PLS, 2026

Hasil pengujian koefisien determinasi (R-Square/R²) menunjukkan bahwa variabel Perceived Organizational Support (M) memiliki nilai R-Square sebesar 0,366. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 36,6% variasi Perceived Organizational Support dapat dijelaskan oleh variabel-variabel prediktor dalam model penelitian, sedangkan sisanya sebesar 63,4% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Variabel Turnover Intention (Y) memiliki nilai R-Square sebesar 0,564. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 56,4% variasi Turnover Intention dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang memengaruhi dalam model penelitian, termasuk Perceived Organizational Support (M), sedangkan sisanya sebesar 43,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Menurut *Hair et al.* (2022), nilai R-Square sebesar 0,366 menunjukkan bahwa kemampuan penjelasan model terhadap variabel Perceived Organizational Support berada pada kategori lemah menuju sedang, sedangkan nilai R-Square sebesar 0,564 pada variabel Turnover Intention termasuk dalam kategori sedang. Model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel Turnover Intention, serta memiliki kemampuan penjelasan yang masih perlu didukung oleh faktor lain dalam menjelaskan variabel Perceived Organizational Support.

F-Square

Uji effect size (F-Square) dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Nilai F-Square menunjukkan seberapa besar pengaruh suatu konstruk terhadap konstruk lainnya dalam model penelitian. Berdasarkan *Hair et al.* (2022), nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar. Semakin besar nilai F-Square yang dihasilkan, semakin besar pula kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen.

Tabel 8

Hubungan Antar Variabel	Nilai F-Square	Ket
Organizational Justice (X) → Perceived Organizational Support (M)	0,577	Besar
Organizational Justice (X) → Turnover Intention (Y)	0,190	Sedang
Perceived Organizational Support (M) → Turnover Intention (Y)	0,329	Sedang

Sumber : Olahan Smart-PLS, 2026

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh Organizational Justice terhadap Perceived Organizational Support memiliki nilai F-Square sebesar 0,577 yang termasuk dalam kategori besar. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Organizational Justice memberikan kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variasi Perceived Organizational Support. Selanjutnya, pengaruh Organizational Justice terhadap Turnover Intention memiliki nilai F-Square sebesar 0,190 yang termasuk kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa Organizational Justice memiliki kontribusi yang cukup berarti dalam menjelaskan perubahan Turnover Intention.

Sementara itu, pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Turnover Intention memiliki nilai F-Square sebesar 0,329 yang termasuk kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa Perceived

Organizational Support memberikan kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan variasi Turnover Intention. Secara keseluruhan, Organizational Justice merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap Perceived Organizational Support, sedangkan pengaruh Organizational Justice dan Perceived Organizational Support terhadap Turnover Intention berada pada kategori sedang.

Hal ini menunjukkan bahwa Organizational Justice memiliki peran penting dalam meningkatkan Perceived Organizational Support dan memengaruhi Turnover Intention karyawan PT BPR Sahabat Sejati.

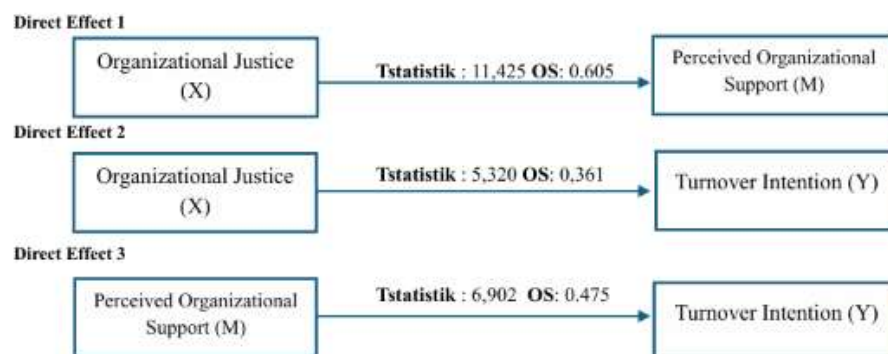
Uji Hipotesis (Path Coefficient)

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-Statistic > 1,96 dan nilai P-Value < 0,05.

Tabel 9
Path Coefficient

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Organizational Justice (X) → Perceived Organizational Support (M)	0,605	0,608	0,053	11,425	0
Organizational Justice (X) → Turnover Intention (Y)	0,361	0,363	0,068	5,320	0
Perceived Organizational Support (M) → Turnover Intention (Y)	0,475	0,475	0,069	6,902	0

Sumber : Olahan Smart-PLS, 2026



Hasil pengujian path coefficient menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai P Values sebesar 0,000 (<0,05), sehingga seluruh hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Hubungan Organizational Justice (X) terhadap Perceived Organizational Support (M) memperoleh nilai koefisien sebesar 0,605, T Statistics sebesar 11,425, dan P Values sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik keadilan organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi persepsi

Pengaruh Organizational Justice terhadap Turnover Intention dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Mediasi pada PT BPR Sahabat Sejati

(Firzanah, et al.)

karyawan terhadap dukungan organisasi yang diterima. Selanjutnya, Organizational Justice (X) terhadap Turnover Intention (Y) memiliki nilai koefisien sebesar 0,361, T Statistics sebesar 5,320, dan P Values sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa Organizational Justice berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention, di mana persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi berkaitan dengan keinginan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Perceived Organizational Support (M) terhadap Turnover Intention (Y) memperoleh nilai koefisien sebesar 0,475, T Statistics sebesar 6,902, dan P Values sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover Intention.

Dapat disimpulkan, hasil pengujian direct effect menunjukkan bahwa Organizational Justice dan Perceived Organizational Support memiliki pengaruh signifikan dalam menjelaskan perubahan Turnover Intention karyawan PT BPR Sahabat Sejati.

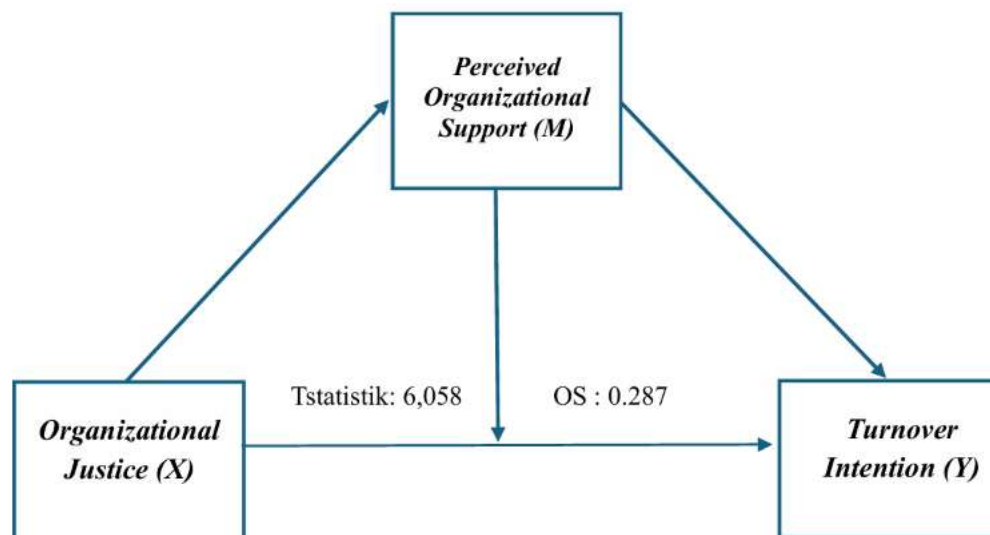
Tabel 10

Spesific Indirect Effect

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Ket
Organizational Justice (X) → Perceived Organizational Support (M) → Turnover Intention (Y)	0,287	0,289	0,047	6,058	0	Signifikan

Sumber : Olahan Smart-PLS, 2026

Indirect Mediation Effect



Pengaruh Organizational Justice terhadap Turnover Intention dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Mediasi pada PT BPR Sahabat Sejati
(Firzanah, et al.)

Hasil pengujian specific indirect effect menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support (M) mampu memediasi hubungan antara Organizational Justice (X) dan Turnover Intention (Y). Hubungan tidak langsung Organizational Justice $\rightarrow$ Perceived Organizational Support $\rightarrow$ Turnover Intention memperoleh nilai koefisien sebesar 0,287, T Statistics sebesar 6,058, dan P Values sebesar 0,000 ($<0,05$), sehingga pengaruh tersebut dinyatakan signifikan.

Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang kemudian berpengaruh terhadap Turnover Intention karyawan. Dengan demikian, Perceived Organizational Support terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Organizational Justice dan Turnover Intention, sehingga hipotesis pengaruh tidak langsung dinyatakan diterima.

KESIMPULAN

Hasil penelitian mengenai pengaruh Organizational Justice terhadap Turnover Intention dengan Perceived Organizational Support sebagai variabel mediasi pada PT BPR Sahabat Sejati, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya faktor keadilan organisasi dan dukungan organisasi dalam membentuk perilaku karyawan, khususnya terkait kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor psikologis karyawan dalam menilai perlakuan dan perhatian organisasi menjadi aspek penting dalam mempertahankan keberlangsungan hubungan kerja.

Organizational Justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perceived Organizational Support pada karyawan PT BPR Sahabat Sejati. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, maka semakin tinggi pula persepsi karyawan bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap mereka. Karyawan yang merasakan adanya keadilan dalam pemberian penghargaan, proses pengambilan keputusan, serta perlakuan interpersonal akan memiliki keyakinan bahwa perusahaan menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka.

Organizational Justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention. Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi memiliki peranan dalam membentuk keputusan psikologis karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Ketika karyawan menilai bahwa sistem penghargaan, pemberian insentif, maupun perlakuan organisasi belum dilakukan secara adil, maka kecenderungan munculnya Turnover Intention dapat meningkat. Temuan ini sejalan dengan kondisi yang terjadi pada PT BPR Sahabat Sejati, dimana permasalahan terkait ketidaksesuaian reward dan kurangnya apresiasi menjadi salah satu faktor yang berhubungan dengan meningkatnya keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi menjadi faktor penting yang memengaruhi niat berpindah kerja. Dukungan organisasi yang diberikan melalui perhatian terhadap kebutuhan karyawan, penghargaan atas kontribusi, komunikasi yang baik, serta penyediaan fasilitas kesejahteraan dapat membangun hubungan psikologis yang lebih kuat antara karyawan dan perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan merasa kurang memperoleh dukungan dan perhatian dari organisasi, maka kemungkinan munculnya Turnover Intention akan semakin meningkat.

Hasil pengujian specific indirect effect menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support mampu memediasi hubungan antara Organizational Justice dan Turnover Intention secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap turnover intention tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui bagaimana karyawan mempersepsikan dukungan yang diberikan organisasi. Wati *et al.* (2024) ketika karyawan merasakan adanya keadilan dari organisasi, kondisi tersebut akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi, yang kemudian berhubungan dengan meningkatnya turnover intention. Temuan ini memberikan gambaran bahwa hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku karyawan bersifat kompleks, sehingga organisasi perlu memperhatikan bagaimana bentuk keadilan dan dukungan tersebut diterjemahkan oleh karyawan dalam konteks hubungan kerja.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait hubungan antara Organizational Justice, Perceived Organizational Support, dan Turnover Intention. Temuan penelitian ini memperkuat perspektif Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik. Ketika organisasi memberikan perlakuan yang adil dan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, maka karyawan akan membangun persepsi dukungan organisasi yang lebih positif sehingga dapat memengaruhi sikap dan keputusan mereka untuk bertahan dalam organisasi (Eisenberger & Stinglhamber, 2021).

Secara manajerial, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi PT BPR Sahabat Sejati bahwa upaya mempertahankan karyawan tidak hanya dilakukan melalui pemberian kompensasi, tetapi juga melalui peningkatan kualitas hubungan antara organisasi dan karyawan. Perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap sistem penghargaan, transparansi pemberian bonus dan insentif, serta memastikan bahwa kebijakan organisasi diterapkan secara konsisten dan adil. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat Perceived Organizational Support melalui peningkatan apresiasi terhadap kontribusi karyawan, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pengembangan karier, serta peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan. Langkah tersebut diharapkan mampu meningkatkan keterikatan karyawan dan menekan tingkat Turnover Intention di PT BPR Sahabat Sejati.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, penelitian hanya dilakukan pada satu organisasi, yaitu PT BPR Sahabat Sejati, sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam generalisasi terhadap sektor atau perusahaan lain dengan karakteristik berbeda. Lalu, penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner, sehingga data yang diperoleh bergantung pada persepsi subjektif responden dan belum menggambarkan pengalaman karyawan secara lebih mendalam. Kemudian, penelitian hanya menggunakan variabel Organizational Justice, Perceived Organizational Support, dan Turnover Intention, sementara terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi Turnover Intention seperti kepuasan kerja, stres kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan peluang karier.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar memperluas objek penelitian pada sektor organisasi yang berbeda, seperti perusahaan jasa keuangan lainnya, manufaktur, atau organisasi publik agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan penggunaan metode campuran (mixed method) dengan menambahkan wawancara atau observasi agar memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai alasan karyawan memiliki keinginan untuk berpindah kerja. Selain itu, dapat menambahkan variabel lain seperti job satisfaction,

employee engagement, leadership style, atau work stress untuk memperoleh model penelitian yang lebih komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi Turnover Intention.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x> 63(1), 1–18.
- Audina, D. D., Batubara, M., & Jannah, N. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Upah, dan Keadilan Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi: Studi Kasus PT. Bank Muamalat KC Medan Balikpapan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(6), 3638–3661. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i6.4033>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. American Psychological Association.
- Fauza, G. R., Malik, N., & Rumijati, A. (2022). The Effect of Organizational Justice on Turnover Intention Mediated by Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 2(4), 301–309. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v2i04.22758>
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Switzerland: Springer.
- Indriani, R., Novriadi, A., & Zaitul, Z. (2025). Burnout dan Niat untuk Keluar dari Pekerjaan : Perceived Organizational Support sebagai Variabel Moderasi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(4), 8209–8227. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i4.20613>
- Kurniawati, R., Widodo, A. P., & Setiawan, A. (2025). Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Perceived Organizational Support dan Gaya Kepemimpinan terhadap Turnover Intention Promotor Vivo di Surabaya. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 10(2), 213–226. <https://doi.org/10.30996/jeb17.v10i02.132457>
- Lestari, G. F., & Primadineska, R. W. (2021). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Dukungan Sosial sebagai Variabel Pemoderasi pada Pekerja Milenial. *Cakrawangsa Bisnis*, 2(1), 11–20. <https://doi.org/10.35917/cb.v2i1.231>
- Makkira, M., Syakir, M., Kurniawan, S., Sani, A., & Ngando, A. M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Prima Karya Manunggal Kabupaten Pangkep. *Amkop Management Accounting Review*, 2(1), 20–27. <https://doi.org/10.37531/amar.v2i1.141>
- Mudiono, M., Qamari, I. N., & Tjahjono, H. K. (2021). The Meaning of Work Life Enrichment and its impact on Turnover Intention. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 4(4), 258–268. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v4i4.268>
- Otnel, V., Fahlevi, R., & Basaria, D. (2024). Pengaruh Employee Engagement terhadap Perceived Organizational Support di PT X. *Jurnal Studi Multidisipliner*, 8(6), 715–726.

- Prasetyo, A. (2025). *Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Perusahaan Xyz Di Surabaya*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Pratiwi, A. R., & Muzakki, M. (2021). Perceived Organizational Support terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 111–120. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.5282>
- Putra, A. E., Junjuran, I. M., Astari, K., Karunia, A., & Nurhastuti, E. S. (2024). The Role of Perceived Organizational Support in The Relationship Between Psychological Capital and Readiness for Change in Employees in Kota Bandung. *9th Global Conference on Business Management and Entrepreneurship (GCBME 2024)*, 850–859. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-817-2_100
- Putra, R. M., Perkasa, D. H., & Saluy, A. B. (2025). Analisis Literatur : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover. *Economic Reviews Journal*, 4(3), 1015–1033. <https://doi.org/10.56709/mrj.v4i3.791>
- Rustanti, R., Jufri, A., & Risdianto, R. (2025). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior dimoderasi oleh Komitmen Kerja. *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 944–957. <https://doi.org/10.63822/9q5tr670>
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: Prenada Media.
- Utami, R. W., & Abdurahman, K. R. (2026). The Influence of Workload and Perception of Organizational Support on Work Productivity of Employees in the Operations Department of PT XYZ Bandung. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 9(2), 11417–11429. <https://doi.org/10.31538/ijse.v9i2.9622>
- Vianandya, R. R., & Rozana, A. (2026). Pengaruh Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Bank Jatim. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 6(1), 133–142. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v6i1.22018>
- Wati, D., Putra, W. G., & Tanuwijaya, J. (2024). Pengaruh Pay Transparency terhadap Job Satisfaction, Turnover Intention, dan Organizational Commitment serta Perceived Organizational Support sebagai Variabel Mediasi. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi*, 5(1), 91–108. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v5i1.1059>