

## Impact of supervisor support on workers' turnover intention PT. Sinar Wijaya Polywood Industries: Job satisfaction as a moderator

Thussy Apriliyandari<sup>a\*</sup>, Nuri Herachwati<sup>b</sup>

<sup>1&2</sup>Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana, Universitas Airlangga

\*Correspondence Author: [thussyapriyandari@gmail.com](mailto:thussyapriyandari@gmail.com)

### Article Info

#### Article history:

Received 15 April 2023

Received in revised from 15 April 2023

Accepted 27 July 2023

DOI: <https://doi.org/10.32938/ag.v8i4.2094>

#### Keywords:

Supervisor Support

Job Satisfaction

Turnover Intention

Partial Least Square (PLS)

### Abstrak

Turnover intention is a topical issue worldwide. Numerous nations have conducted research on the myriad of factors that affect the likelihood of employee turnover. The major objective of this study is to analyze the influence that supervisor support has on turnover intention and to investigate the function that work satisfaction plays as a mediator in the link between these two variables. Quantitative research was conducted for the purpose of this study, and the research sample consisted of 68 individuals who participated in the survey. PLS, which stands for partial least squares, is the method that is used to test the hypothesis. The results of this research show that having supportive supervisors has a favorable impact on work satisfaction while simultaneously having a negative impact on the likelihood of employees leaving their jobs. In addition to this, work satisfaction has been shown to have a detrimental influence on the intention to leave an employer. The intention of an employee to leave their current position is negatively impacted by work satisfaction, which acts as a partial mediator in the link between supervisor support and employee turnover intention. In this study, both the consequences of the research results and the suggestions made based on those conclusions are thoroughly examined.

## 1. Pendahuluan

Menjaga sumber daya manusia/karyawan yang potensial dapat membantu perusahaan menjadi lebih efektif dalam mendorong perubahan, mampu mencapai dan meningkatkan kinerja bisnis, serta mampu mempertahankan keunggulan kompetitif (Banmairuoy et al., 2022). Sejalan dengan itu, akhir-akhir ini menurut Kanchana dan Jayathilaka (2023) organisasi menghabiskan lebih banyak waktu dan berusaha keras untuk mengidentifikasi karyawan yang cocok untuk perusahaan. Perusahaan berinvestasi dalam banyak hal untuk karyawan, karena mereka adalah salah satu aset berharga organisasi (Šebestová & Popescu, 2022). Dengan demikian, perusahaan/organisasi selalu berupaya untuk menjaga karyawannya agar mereka tidak keluar. Di satu sisi karena organisasi/perusahaan berfikir bahwa untuk melakukan *hiring* karyawan, organisasi memerlukan waktu dan biaya besar, itupun tidak memberikan jaminan bagi karyawan baru mereka mampu memberikan performa yang baik untuk organisasi (Gelard & Rezaei, 2016).

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Sinar Wijaya Pollywood. Data terbaru terkait dengan tingkat turnover karyawan pada perusahaan tersebut dapat disajikan seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Tingkat Turnover Karyawan Tahun 2019 s/d 2022

| Tahun | Kary.<br>Awal Tahun | Kary.<br>Keluar | Kary.<br>Masuk | Kary.<br>Akhir Tahun | Turnover Rate |
|-------|---------------------|-----------------|----------------|----------------------|---------------|
| 2019  | 93                  | 12              | 5              | 86                   | 7,82%         |
| 2020  | 89                  | 11              | 5              | 80                   | 7,23%         |
| 2021  | 83                  | 10              | 4              | 74                   | 7,80%         |
| 2022  | 75                  | 14              | 8              | 68                   | 8,45%         |

Sumber: PT. SWPI (2022)

Pada data tingkat *turnover* di atas dapat dikatakan bahwa *turnover rate* perusahaan cukup tinggi, dan yang paling tinggi terdapat pada tahun 2022. Tingginya tingkat turnover tersebut disebabkan oleh banyak faktor, bisa karena ketidakcocokan karyawan dengan atasan atau mungkin dengan rekan kerjanya (Baqir et al., 2020; Moon & Morais, 2022).

Perhatian penelitian tentang bagaimana suatu organisasi dapat menjaga karyawan agar mereka senang dan betah bersama organisasi banyak dilakukan. Terutama terkait pentingnya mengelola karyawan agar mereka tidak memiliki niatan untuk berpindah (*turnover intention*) (Li & Yao, 2022; Xu et al., 2023). Dampak yang cukup serius akan dihadapi oleh organisasi apabila tingkat *turnover intention* dalam perusahaannya meningkat, seperti; pengurangan terhadap produktivitas, motivasi, dan kinerja karyawan (Narpati et al., 2020; Rahman, 2020). Dalam dunia bisnis modern, mengelola *turnover intention* menjadi tugas yang menantang bagi perusahaan (Park et al., 2018). Sehingga diperlukan strategi khusus untuk mengatasinya seperti; memberikan dukungan dari organisasi secara lebih spesifik melalui dukungan *supervisor* (Jung et al., 2020). Peningkatan pada dukungan atasan mengarah pada peningkatan tingkat kepuasan karyawan, yang pada gilirannya menyebabkan penurunan niat pengunduran diri (Kang et al., 2015).

Dukungan supervisor cenderung melekatkan pekerja dengan organisasi, dan karyawan merasa termotivasi untuk terus berjuang bersama dengan pemimpin mereka tersebut (Gordon et al., 2018). Bahkan, pada hasil studinya mereka memberikan implikasi bagi organisasi bahwa sebuah organisasi dapat menggunakan pelatihan manajemen dan umpan balik karyawan tentang dukungan *supervisor* untuk meningkatkan mekanisme dukungan karyawan.

Studi lain juga memberikan bukti bahwa efisiensi dan efektivitas organisasi dapat dipengaruhi oleh dukungan supervisi (Iqbal et al., 2020). Tidak hanya itu, penelitian lain juga mengkonfirmasi bahwa dukungan supervisor meningkatkan tingkat kepuasan dan komitmen (Talukder, 2019). Ini menunjukkan dukungan supervisor sangat penting untuk hasil organisasi yang lebih baik, dibawah pengawasan yang baik karyawan merasa nyaman, termotivasi untuk belajar dan meningkatkan ketrampilannya yang pada gilirannya dapat mengurangi *turnover intention*.

Pada kajian ini juga akan mengeksplorasi peran *job satisfaction* pada hubungan *supervisor support* dan *turnover intention* karyawan, seperti yang dilakukan dalam penelitian (Iqbal et al., 2020). *Job satisfaction* telah dianggap dapat memainkan peran penting pada niat berpindah karyawan. Fakta bahwa perusahaan memiliki komitmen untuk menyediakan pekerjaan yang menantang dan memuaskan bagi karyawan mereka adalah salah satu alasan utama mengapa manajer/*supervisor* memberikan kepuasan kerja yang tinggi (Kmieciak, 2023). Kepuasan kerja mengacu pada reaksi emosional positif individu terhadap pekerjaan tertentu (Lee et al., 2019). Disisi yang lain, kepuasan kerja memiliki dampak yang sangat besar pada niat berpindah (Lim et al., 2017). Sejalan dengan penelitian yang tersebut di atas, salah satu penelitian yang dilakukan oleh Lambert et al. (2001) juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja meningkatkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan yang secara langsung mempengaruhi niat keluar karyawan. Meskipun penelitian sebelumnya telah ada yang menguji hubungan langsung tersebut, tetapi penelitian ini memiliki perbedaan spesifik dengan penelitian sebelumnya dimana penelitian dilakukan di konteks negara berkembang yaitu Indonesia, sedangkan penelitian sebelumnya rata-rata dilakukan di negara maju. Dengan demikian, pada penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan langsung dan tidak langsung dari *supervisor support*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* pada konteks negara berkembang dimana, implikasi praktis dan akademik yang menunjang pada kompleksitas keilmuan diharapkan.

## 2. Metode

Penelitian kuantitatif digunakan sebagai teknik investigasi untuk penelitian ini. Penelitian kuantitatif adalah suatu bentuk penyelidikan yang berfokus pada pengujian hipotesis dengan menggunakan data terukur untuk sampai pada suatu kesimpulan di akhir penyelidikan. Penelitian ini akan difokuskan pada PT. Sinar Wijaya Polywood Industries yang memiliki total 68 karyawan yang akan dijadikan sebagai populasi sampel. Metode analisis yang dikenal sebagai *partial least square* (PLS) digunakan. Pendekatan ini digunakan karena sangat kuat dan dapat digunakan untuk semua skala data yang berbeda, tidak memerlukan asumsi dalam jumlah besar, dan ukuran sampel tidak harus terlalu besar agar efektif. PLS, selain dapat digunakan untuk konfirmasi teori, juga dapat digunakan untuk pengujian pernyataan, serta konstruksi koneksi dalam situasi di mana tidak ada landasan teori (Ghozali & Fuad, 2008).

Definisi operasional yang digunakan untuk setiap variabel pada penelitian ini yaitu; *Supervisor support* didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kualitas dukungan pimpinan langsung (atasan langsung) mereka (Steinhardt et al., 2003). *Supervisor support* diukur melalui empat indikator yang diadopsi dari Malik dan Noreen (2015) dan Eisenberger et al (2016) yaitu; *supervisor* peduli dengan pendapat karyawan, *supervisor* sangat peduli dengan kesejahteraan karyawan, *supervisor* mempertimbangkan tujuan dan nilai karyawan, dan *supervisor* peduli pada karyawan. *Job satisfaction* adalah sejauh mana seseorang suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) dalam pekerjaan karyawan. Indikator *job satisfaction* diadopsi dari indikator yang dipopulerkan oleh Spector (1985), beberapa indikator tersebut diantaranya adalah; karyawan merasa puas bekerja di perusahaan ini dibandingkan dengan pekerjaan yang lainnya; karyawan merasa puas dengan pekerjaan ini karena sesuai dengan mereka; pekerjaan saat ini memberikan karyawan kesempatan untuk mengoptimalkan kemampuan; dan pekerjaan saat ini memberikan harapan pada pengembangan karir karyawan di masa depan. Terakhir, *turnover intention* merupakan niat karyawan atau kecenderungan karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain berdasarkan pilihannya sendiri (Hollinshead & Orsi, 2023). Lima indikator yang dipopulerkan Hollinshead dan Orsi (2023) untuk mengukur *turnover intention* adalah sebagai berikut: berpikir untuk keluar dari perusahaan; ingin absen dari pekerjaan; ingin keluar dari perusahaan dalam waktu dekat; ingin mencoba mencari pekerjaan yang lebih baik; dan ingin meninggalkan perusahaan ketika kesempatan yang lebih baik muncul dengan sendirinya.

### 3. Hasil Dan Pembahasan

#### 3.1 Profil objek penelitian

PT. SWPI adalah perusahaan swasta yang berlokasi di Indonesia yang bergerak di sektor berbasis kayu. Perseroan memastikan bahwa seluruh operasional bisnisnya, dari hulu sampai ke pengguna akhir, dilayani dengan baik, dengan kualitas terbaik, dan diselesaikan tepat waktu dengan mengandalkan sumber bahan baku dari kawasan hutan yang baik dan dikelola secara lestari sebagai serta armada yang siap untuk transportasi kargo. Decking dan flooring yang terbuat dari kayu lapis tropis dan merbau yang telah dirancang khusus untuk memenuhi persyaratan tertentu agar sesuai dengan peraturan hukum, mempromosikan pelestarian hutan, dan mematuhi prinsip ramah lingkungan adalah barang utama PT. SWPI. PT. SWPI sepenuhnya berdedikasi untuk hanya menyediakan barang ramah lingkungan yang terbuat dari kayu olahan. Salah satu visi utama dari perusahaan ini adalah bagaimana dapat menjadi industri perKayuan terbesar di Indonesia, terdepan dalam kualitas yang dikenal dunia dan bermanfaat bagi bangsa. Sedangkan misi yang ingin dicapai diantaranya adalah; memproses bahan baku kayu secara efisien yang mampu memenuhi standar internasional, meningkatkan nilai tambah yang tinggi dan mampu menembus pasar kayu olahan terbaik dunia, memiliki daya saing yang tinggi melalui pengembangan sumberdaya manusia dan teknologi terbaik. Selain itu, mampu mewujudkan kinerja yang nyata sebagai sistem perusahaan yang profesional, dinamis dan menerapkan prinsip sustainability mulai dari sumber bahan baku, proses produksi maupun dalam pelayanan terbaik kepada pelanggan.

#### 3.2 Analisis Model

Penilaian outer model serta evaluasi model dalam keduanya menjadi pertimbangan dalam proses analisis model yang dilakukan. Validitas dan reliabilitas alat ukur yang digunakan dalam model penelitian akan dievaluasi sebagai bagian dari evaluasi outer model. Uji validitas konvergen, validitas konstruk, dan reliabilitas komposit digunakan untuk mengilustrasikan penelitian ini. [Tabel 2](#) berisi hasil pengujian yang dilakukan pada outer model.

Table 2. *Loading Factors*

| Item | Loading factors | AVE   | CA    | CR    |
|------|-----------------|-------|-------|-------|
| JS1  | 0.793           | 0.665 | 0.833 | 0.888 |
| JS2  | 0.804           |       |       |       |
| JS3  | 0.813           |       |       |       |
| JS4  | 0.851           |       |       |       |
| SS1  | 0.856           | 0.661 | 0.828 | 0.886 |
| SS2  | 0.864           |       |       |       |
| SS3  | 0.813           |       |       |       |
| SS4  | 0.710           |       |       |       |
| TI1  | 0.726           | 0.563 | 0.807 | 0.865 |
| TI2  | 0.768           |       |       |       |
| TI3  | 0.721           |       |       |       |
| TI4  | 0.775           |       |       |       |
| TI5  | 0.759           |       |       |       |

Notes: AVE = Average Variance Extracted; CA = Cronbach's Alpha; CR = Composite Reliability

Sebagian besar nilai *loading factor* untuk masing-masing indikasi memiliki nilai lebih dari 0,5 seperti terlihat pada [Tabel 2](#). Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah dianggap memiliki validitas statistik dan dapat digunakan dalam proses penyusunan desain penelitian. Oleh karena itu, nilai AVE setiap variabel dalam model analisis penelitian ini memiliki nilai validitas konstruk yang kuat; Secara spesifik, nilai AVE lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa nilai tersebut memiliki signifikansi positif. Selanjutnya, semua konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,6 dan nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7; karenanya, adalah mungkin untuk menyatakan bahwa semua konstruksi dapat dipercaya. Dari sini dapat disimpulkan bahwa setiap komponen model penelitian memiliki konsistensi internal dalam hal uji reliabilitas instrumen.

Langkah selanjutnya adalah pengujian inner model, yaitu mencoba menilai hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan estimasi koefisien jalur yang dapat dievaluasi berdasarkan nilai T-statistik. Secara khusus, langkah ini menguji apakah hipotesis dapat ditolak atau tidak dengan menggunakan estimasi koefisien rute. Estimasi efisiensi rute menyajikan nilai estimasi yang bila digabungkan dengan hasil teknik bootstrap, merepresentasikan keterkaitan antara variabel laten yang dimaksud. Jika skor atau nilai T-statistics lebih dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05 pada ambang signifikansi 0,05 (5%), maka item pengukuran yang digunakan dianggap memiliki hasil

yang signifikan secara statistik. Sedangkan koefisien parameter mengungkapkan besarnya pengaruh faktor-faktor independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2014; Hair et al., 2021), juga menunjukkan arah pengaruh dengan melihat apakah sampel asli positif atau negatif (Ghozali, 2014; Hair et al., 2021). Tabel 3 menampilkan temuan yang diperoleh dari pemeriksaan inner model. Menurut temuan pengujian yang dilakukan pada hipotesis, yang disajikan pada Tabel 3, adalah mungkin untuk menyatakan bahwa semua hipotesis dapat diterima (didukung). Bagian diskusi bahkan lebih mendalam tentang hal ini.

Tabel 3. *Path Coefficients*

|                                                                                 | <i>B</i> | <i>T Statistics</i> | <i>P</i> |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------|----------|
| <i>Supervisor Support</i> → <i>Job Satisfaction</i>                             | 0.633    | 8.123               | 0.000    |
| <i>Supervisor Support</i> → <i>Turnover Intention</i>                           | -0.383   | 1.747               | 0.081    |
| <i>Job Satisfaction</i> → <i>Turnover Intention</i>                             | -0.087   | 0.444               | 0.657    |
| <i>Supervisor Support</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Turnover Intention</i> | -0.055   | 0.425               | 0.671    |

Sumber: Hasil olah data dengan PLS

#### 4. Pembahasan

Temuan studi pertama diungkapkan bahwa *supervisor support* terbukti mempunyai pengaruh positif pada *job satisfaction*. Hal ini memberikan arti bahwa bentuk kepedulian dan perhatian yang diberikan oleh supervisor dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap *job satisfaction*. Pada hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa supervisor selama ini peduli terhadap pendapat karyawan, dan juga peduli dengan kesejahteraan karyawan, sehingga karyawan merasa puas pada perusahaan dimana saat ini mereka bekerja. Disisi yang lain, supervisor juga peduli dan mempertimbangkan tujuan keberadaan karyawan pada perusahaan ini, dengan perlakuan itu karyawan merasa bahwa ini sangat sesuai dengan yang mereka harapkan apalagi perusahaan telah memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengoptimalkan kemampuan kerja dan karir mereka di perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Chen dan Chiu (2008) dan Zhang et al. (2023) bahwasanya perusahaan yang menjadikan *supervisor support* sebagai strategi dalam pengembangan perusahaannya akan berpengaruh pada *employees' work outcomes* (hasil kerja karyawan) salah satunya termasuk kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Semakin tinggi tingkat persepsi karyawan atas dukungan yang diberikan oleh supervisor mereka maka juga akan berimplikasi pada tingginya tingkat kepuasan kerja mereka. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zhang et al. (2023) yang menyatakan bahwa dukungan supervisor yang dirasakan oleh karyawan memiliki korelasi yang kuat dengan kepuasan kerja. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan beberapa penelitian lainnya seperti; (Jasiński & Derbis, 2023; Nguyen & Tuan, 2022).

Temuan yang kedua juga mengkonfirmasi bahwa *supervisor support* terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini memberikan arti bahwa semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh supervisor dapat mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan. Hasil jawaban responden pada penelitian ini mendeskripsikan bahwa *support* yang diberikan oleh supervisor dalam organisasi terkait yaitu diberikan melalui bentuk kepedulian pada karyawan dan dengan supervisor mempertimbangkan maksud tujuan keberadaan karyawan dalam perusahaan. Hasil studi ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gordon et al. (2018) yang mengungkapkan bahwa karyawan yang merasakan tingkat dukungan yang tinggi dari atasan mereka akan cenderung untuk tidak meninggalkan organisasi dimana saat ini mereka bekerja. Dalam studi yang lain yang juga memiliki relevansi dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Iqbal et al., (2020) yang menyatakan bahwa meningkatkan dukungan pada karyawan dapat membantu dalam mengurangi pergantian karyawan yang pada akhirnya dapat mengarah pada keuntungan bagi perusahaan itu sendiri. Charoensukmongkol et al. (2016) melaporkan bahwa dukungan dari supervisor telah dianggap sebagai dukungan yang paling efektif dalam menunjang sikap kerja positif karyawan, dengan arti yang lain adsalah dukungan supervisor dapat menjadi penundaan pada karyawan dalam mengurangi tingkat *turnover intention* mereka.

Temuan penelitian yang ketiga adalah selain *supervisor support*, *satisfaction* secara langsung juga ditemukan mampu mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Dimana, semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka dapat berimplikasi pada rendahnya tingkat *turnover intention* karyawan. Berdasarkan jawaban responden dalam penelitian ini dapat dilaporkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa mereka puas bekerja pada perusahaan, dan merasa puas karena pekerjaan mereka sesuai dengan yang mereka harapkan, maka karyawan akan cenderung untuk mengurungkan niat mereka untuk meninggalkan perusahaan/organisasi mereka. Tidak hanya itu saja, namun mereka juga akan cenderung lebih disiplin dan tidak berkeinginan untuk mencari pekerjaan lainnya diluar pekerjaan yang ada di perusahaan mereka. Hasil studi ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu seperti hasil studi yang ditemukan oleh Gebregziabher et al. (2020)

dan [Romeo et al. \(2020\)](#) yang mengungkapkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Selain itu, penelitian ini juga relevan dengan studi sebelumnya yang melaporkan bahwa jika organisasi ingin mempertahankan karyawan, mereka perlu lebih memperhatikan aspek pekerjaan yang paling terkait dengan keinginan berpindah; seperti pekerjaan itu sendiri, gaji, perilaku kelompok kerja, pengawasan, dan promosi, karena kepuasan karyawan dengan aspek-aspek ini cenderung meningkatkan identifikasi organisasi, yang menurunkan niat berpindah ([Kartika & Purba, 2018](#)).

Temuan penelitian yang terakhir adalah *job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *supervisor support* terhadap *turnover intention*. Sifat mediasi dari *job satisfaction* pada hasil temuan ini adalah parsial mediasi, yang artinya tanpa melalui *job satisfaction* atau ada dan tidaknya variabel ini, *supervisor support* tetap berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Pada hasil studi ini melaporkan bahwa karyawan yang merasa puas bekerja pada perusahaan dan puas bekerja karena pekerjaan mereka sesuai dengan yang mereka harapkan, hal ini dapat menjadi mediasi secara negatif pada hubungan *supervisor support* terhadap penundaan *turnover intention* karyawan. Artinya adalah dukungan dari supervisor yang diberikan kepada karyawan melalui bentuk kepedulian atasannya terhadap bawahan baik kepedulian pada pendapat karyawan maupun kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan pada gilirannya akan mengurangi tingkat niat berpindah karyawan dari perusahaan dimana mereka bekerja saat ini. Hasil studi ini mendukung beberapa hasil penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh [Ali dan Mohamed \(2016\)](#) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* dapat menjadi mediasi pada hubungan *supervisor support* dan *turnover intention* karyawan.

## 5. Kesimpulan

Kesimpulan dari temuan penelitian ini adalah bahwa dukungan atasan terbukti memiliki pengaruh yang menguntungkan terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif terhadap niat berpindah karyawan. Kesimpulan ini didasarkan pada data yang telah dibahas secara tuntas dalam pembahasan, dan merupakan kesimpulan dari hasil penelitian ini. Selain itu, telah dibuktikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hasil temuan juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja individu berperan sebagai mediator negatif antara hubungan dukungan atasan dengan *turnover intention* karyawan pada objek penelitian yaitu perusahaan PT. Industri Polywood Sinar Wijaya.

Saran praktis bagi organisasi terkait bahwa *supervisor support* merupakan faktor penting dalam mempromosikan *job satisfaction* karyawan dan dalam mengurangi *turnover intention* karyawan, sehingga pimpinan perlu untuk meningkatkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, kemudian pimpinan juga perlu untuk meningkatkan pemberian dukungan kepada karyawan apabila mereka memiliki masalah dalam pekerjaan mereka. Seperti dalam bentuk dukungan instrumental dengan membantu secara langsung baik dengan memberikan saran dan arahan kepada karyawan agar pekerjaan yang awalnya sulit menjadi lebih mudah. Selain itu, para manager juga perlu untuk memperhatikan hal yang dapat menjadi sebab dari *job satisfaction* itu sendiri, seperti perhatian pimpinan pada posisi jenjang karir karyawan dimana karyawan saat ini telah mengeluhkan terkait dengan posisi mereka dalam pekerjaan yang mungkin tidak sesuai dengan tahapan-tahapan pengembangan karir yang ada, serta memberikan peluang untuk karyawan untuk meniti karir yang lebih baik di perusahaan dengan memberikan harapan pengembangan karir yang lebih baik di masa yang akan datang. Contohnya, melakukan evaluasi kembali pada setiap jenis pekerjaan karyawan dan memberikan karyawan posisi pekerjaan yang sesuai dengan bidang minat mereka.

Studi ini tidak lepas dari keterbatasan penelitian yaitu pada penelitian ini hanya melihat beberapa konstruk penting yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* karyawan, baik yang menjadi konstruk independen maupun mediator sehingga penelitian di masa mendatang diharapkan dapat menambah konstruk yang mungkin dapat memberikan pengaruh yang lebih besar dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan tersebut. Kemudian, penelitian ini hanya mempertimbangkan satu perusahaan yang menjadi sampel penelitian dengan tingkat sampel yang kecil. Penelitian mendatang perlu untuk memperluas cakupan penelitian pada objek yang lebih besar dengan tingkat sampel yang juga lebih besar, sehingga hasil yang diharapkan lebih baik dan dapat mengeneralisir hasil penelitian.

## Daftar Pustaka

- Ali, M., & Mohamed, S. A. (2016). The importance of Supervisor Support for Employees' Affective Commitment: An analysis of Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2).
- [Amin, F. A. B. M. \(2021\). A review of the job satisfaction theory for special education perspective.](#)

- Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5224–5228.
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200–209.
- Baqir, M., Campus, M., Hussain, S., Waseem, R., & Islam, K. M. A. (2020). Impact of Reward and Recognition, Supervisor Support on Employee Engagement. *American International Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 8–21. <https://doi.org/10.46545/aijbms.v2i3.256>
- Belete, A. K. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 1–7.
- Cha, M. Y., & Carrier, C. (2016). Contingent faculty perceptions of organizational support, workplace attitudes, and teaching evaluations at a public research university. *Journal for the Study of Postsecondary and Tertiary Education*, 1, 121–151.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., & Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1), 4–22.
- Chen, C.-C., & Chiu, S.-F. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23, 1–10.
- Chou, R. J. A., & Robert, S. A. (2008). Workplace support, role overload, and job satisfaction of direct care workers in assisted living. *Journal of Health and Social Behavior*, 49(2), 208–222. <https://doi.org/10.1177/002214650804900207>
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *Society for Human Resource Management*, 1–22. <http://www.siop.org/SIOP-SHRM/SHRM-SIOP POS.pdf>
- Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., & Madinabeitia-Olabarria, D. (2021). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: A two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 341–357.
- Gebregziabher, D., Berhanie, E., Berihu, H., Belstie, A., & Teklay, G. (2020). The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in Axum comprehensive and specialized hospital Tigray, Ethiopia. *BMC Nursing*, 19, 1–8.
- Gelard, P., & Rezaei, S. (2016). The relationship between job motivation, compensation satisfaction and job satisfaction in employees of tax administration - a case study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165–171. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n2p165>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Fuad. (2008). *Structural Equation Modeling*. Universitas Diponegoro.
- Gordon, S., Tang, C.-H. H., Day, J., & Adler, H. (2018). Supervisor support and turnover in hotels: does subjective well-being mediate the relationship? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Haynie, J. J., Varma, V., & Ragland, E. (2022). Daily supervisor support, engagement and prosocial behavior: how turnover intentions reduce the resources to pay it forward. *Journal of Managerial Psychology*.
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., & de Wet, E. H. (2022). The role of supervisor support and basic psychological needs in predicting work engagement, burnout and turnover intentions in a medical contract research service setting. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 18(6), 2981–2988.
- Hollinshead, D. M., & Orsi, R. (2023). Developing an Ecological Model of Turnover Intent: Associations Among Child Welfare Caseworkers' Characteristics, Lived Experience, Professional Attitudes, Agency Culture, and Proclivity to Leave. *International Journal on Child Maltreatment: Research, Policy and Practice*, 1–27.
- Ibrahim, H., Nur, S., Suan, C. L., & Karatepe, O. M. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*, 40(4), 688–703. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0320>
- Iles, P. (2001). Employee resourcing. *Human Resource Management: A Critical Text*, 133–164.
- Iqbal, S., Tian, H., Akhtar, S., Ahmed, U., & Ankomah, F. (2020). Impacts of supervisor support on turnover intentions: Mediating role of job satisfaction. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 6(3), 1–9.

- Jasiński, A. M., & Derbis, R. (2023). Social support at work and job satisfaction among midwives: The mediating role of positive affect and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 79(1), 149–160.
- Jung, H., Jung, S. Y., Lee, M. H., & Kim, M. S. (2020). Assessing the presence of post-traumatic stress and turnover intention among nurses post-Middle East respiratory syndrome outbreak: the importance of supervisor support. *Workplace Health & Safety*, 68(7), 337–345.
- Kanchana, L., & Jayathilaka, R. (2023). Factors impacting employee turnover intentions among professionals in Sri Lankan startups. *PLoS ONE*, 18(2 February), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281729>
- Kang, H. J., Gatling, A., & Kim, J. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 68–89.
- Kartika, G., & Purba, D. E. (2018). Job satisfaction and turnover intention: The mediating effect of affective commitment. *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 11.
- Kmiecik, R. (2023). Knowledge-withholding behaviours among IT specialists: the roles of job insecurity, work overload and supervisor support. *Journal of Management & Organization*, 29(2), 383–399.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250.
- Lawrence, S. A., & Callan, V. J. (2011). The Role of Social Support in Coping during the Anticipatory Stage of Organizational Change: A Test of an Integrative Model. *British Journal of Management*, 22(4), 567–585. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00692.x>
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
- Li, R., & Yao, M. (2022). What promotes teachers' turnover intention? Evidence from a meta-analysis. *Educational Research Review*, 100477.
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27–41.
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312.
- Luoh, H. F., Tsaur, S. H., & Tang, Y. Y. (2014). Empowering employees: Job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1100–1117. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0153>
- Malik, S., & Noreen, S. (2015). Perceived Organizational Support as a Moderator of Affective Well-being and Occupational Stress among Teachers. *Soc Sci Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 865–874.
- Mearns, K. J., & Reader, T. (2008). Organizational support and safety outcomes: An un-investigated relationship? *Safety Science*, 46(3), 388–397. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.05.002>
- Mitchell, A. K., Apenteng, B. A., & Boakye, K. G. (2022). Examining factors associated with minority turnover intention in state and local public health organizations: The moderating role of race in the relationship among supervisory support, job satisfaction, and turnover intention. *Journal of Public Health Management and Practice*, 28(5), E768–E777.
- Moon, C., & Morais, C. (2022). Understanding the consequences of workplace incivility: the roles of emotional exhaustion, acceptability and political skill. *International Journal of Conflict Management*, 33(3), 425–447. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2021-0147>
- Narpati, B., Andrian, A., & Nursal, M. F. (2020). Pengaruh Turnover Intention Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Sales Promotion Girl (Spg) Matahari Department Store–Bekasi. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 3(2), 174–188.
- Nguyen, N. T. H., & Tuan, L. T. (2022). Creating reasonable workload to enhance public employee job satisfaction: The role of supervisor support, co-worker support, and tangible job resources. *Public Performance & Management Review*, 45(1), 131–162.
- Onyebuchi, O., Obibhunun, L., & Omah, O. (2019). Impact of Employee Job Satisfaction on Organizational Performance. *Academic Journal of Current Research*, 6(12), 554–563.
- Park, S., Kang, H. S. (Theresa), & Kim, E. J. (2018). The role of supervisor support on employees' training and job performance: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 42(1–2), 57–74. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2017-0054>
- Popa, I., Lee, L., Yu, H., & Madera, J. M. (2023). Losing talent due to COVID-19: The roles of anger and fear on industry turnover intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54,

119–127.

- Rahman, S. M. (2020). Relationship between job satisfaction and turnover intention: Evidence from Bangladesh. *Asian Business Review*, 10(2), 99–108.
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., & Lins, C. (2020). Job satisfaction and turnover intention among people with disabilities working in Special Employment Centers: The moderation effect of organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 11, 1035.
- Šebestová, J. D., & Popescu, C. R. G. (2022). Factors influencing investments into human resources to support company performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(1), 19.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Steinhardt, M. A., Dolbier, C. L., Gottlieb, N. H., & McCalister, K. T. (2003). The Relationship Between Hardiness, Supervisor Support, Group Cohesion, and Job Stress as Predictors of Job Satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 17(6), 382–389.
- Talukder, A. K. M. M. H. (2019). Supervisor Support and Organizational Commitment: The Role of Work–Family Conflict, Job Satisfaction, and Work–Life Balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98–116. <https://doi.org/10.1002/joec.12125>
- Terán-Cázares, M. M., Partida-Puente, A., García-de-la-Peña, M. E., & Espinosa-Domínguez, A. G. (2019). Andean Organizational Culture and Citizenship Behavior in Peru. *Regional Integration in Latin America: Dynamics of the Pacific Alliance*, 89–98. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-159-020191007>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Xu, G., Zeng, X., & Wu, X. (2023). Global prevalence of turnover intention among intensive care nurses: a meta-analysis. *Nursing in Critical Care*, 28(2), 159–166.
- Yousuf, A., Khan, N. R., Khan, M. R., Ali, A., & Shaikh, S. A. (2022). Perceived National Culture and Perceived Organizational Support Effect on Transgender Employees Job Satisfaction. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 487–513. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09395-x>
- Zhang, J., Huang, R., Chen, Q., & Zhao, G. (2023). The relationships between supervisor-subordinate guanxi, perceived supervisor autonomy support, autonomous motivation, and employee job satisfaction: Evidence from international hotel chains in China. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103354.