JAMEK (JURNAL AKUTANSI MANAJEMEN EKONOMI DAN KEWIRAUSAHAAN)
Vol 06, No 03, Bulan September2026
ISSN 2774-809X(media online)
Hal 541-548

Perceived Organizational Support (POS) pada Retensi Karyawan Milenial: Tinjauan Literatur

Devana Anisha Indra Putri[1], Sinar Indra Kesuma[2], Ayulita Ramadhani[1*]
[1]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Sumatera Utara, Medan, Indonesia
[2]Fakultas Pertanian, Program Studi Agribisnis, Universitas Sumatera Utara, Medan, Indonesia
Email: [1]devanaanisha@usu.ac.id , [2]sinar@usu.ac.id, [3]ayulita@uus.ac.id
(* : coressponding author)

Abstrak

Generasi milenial kini mendominasi angkatan kerja global, namun tingkat mobilitas kerja yang tinggi menjadikan retensi karyawan milenial sebagai tantangan krusial bagi organisasi. Meskipun *perceived organizational support* (POS) banyak diteliti sebagai prediktor retensi, sintesis literatur yang secara spesifik mengaitkan POS dengan retensi karyawan milenial masih terbatas, sementara studi terdahulu didominasi desain *cross-sectional* yang membatasi pemahaman atas mekanisme relasinya. Penelitian ini bertujuan mensintesis bukti empiris mengenai peran POS terhadap retensi karyawan milenial melalui pendekatan *systematic literature review* (SLR) mengikuti pedoman PRISMA, dengan menganalisis 25 artikel *peer-reviewed* dari basis data Scopus yang terbit sepanjang 2016–2026. Hasil sintesis menunjukkan tiga temuan utama: (1) POS berkorelasi positif dan konsisten dengan retensi karyawan milenial di berbagai konteks; (2) hubungan tersebut sebagian besar bersifat tidak langsung, dimediasi oleh komitmen organisasi, kepuasan kerja, *engagement*, dan *well-being*, serta dimoderasi oleh kondisi kerja yang merugikan maupun yang mendukung; dan (3) POS dibentuk oleh anteseden organisasional seperti kepemimpinan, praktik manajemen SDM, sistem kompensasi, dan lingkungan kerja. Temuan ini menegaskan peran multifaset POS sebagai determinan, mekanisme, dan hasil dalam retensi karyawan milenial, sekaligus memberikan arah strategi intervensi organisasional yang lebih terarah.

Kata Kunci: perceived organizational support, retensi karyawan, millennials, turnover intention, literature review

Abstract

The global population's evolution has significantly enhanced the millennial generation's prominence in the workforce. Millennial generation, characterized by high job mobility and evolving work expectations. This study aims to synthesize empirical evidence on the role of perceived organizational support (POS) in enhancing employee retention among millennial employees. A systematic literature review (SLR) approach was employed following PRISMA guidelines, analyzing 25 peer-reviewed articles retrieved from the Scopus database. The findings indicate that POS has a consistent and significant positive effect on employee retention, reflected in increased intention to stay and reduced turnover intention. Furthermore, the relationship between POS and retention is predominantly indirect, operating through key mediating variables such as organizational commitment, job satisfaction, employee engagement, and well-being. POS also functions as a moderating factor that buffers the negative effects of adverse work conditions and strengthens the impact of favorable work environments on retention outcomes.In addition, POS is shaped by several organizational antecedents, including leadership, human resource management practices, compensation systems, and organizational environment.This study highlights the multifaceted role of POS as a determinant, a psychological mechanism, and an outcome of organizational practices in influencing millennial employee retention, providing both theoretical and practical implications for organizations in developing effective retention strategies.

Keywords: perceived organizational support, employee retention, millennials, turnover intention, literature review

1. PENDAHULUAN

Evolusi populasi global telah secara signifikan meningkatkan peran penting generasi milenial dalam angkatan kerja. Milenial adalah individu yang lahir dari tahun 1981 hingga 1996. Generasi ini mencari peluang kerja yang mendorong pertumbuhan profesional maupun personal, serta menyediakan jalan bagi kemajuan karier. Menyadari minat genarsi tersebut, perusahaan kini harus merancang strategi inovatif untuk mengelola sumber daya manusia mereka secara efektif dan terus mendukung generasi milenial. [1], [2].

Menurut Badan Pusat Statistik, generasi milenial mencakup lebih dari 52 juta pekerja, mewakili 32% dari total angkatan kerja di Indonesia. Statistik ini menegaskan pengaruh signifikan generasi milenial terhadap angkatan kerja Indonesia. [3], [4]. Selain itu, generasi milenial merupakan salah satu kontributor paling signifikan terhadap bonus demografi Indonesia.

Salah satu dari sekian banyak tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengelola tenaga kerja milenial adalah mobilitas kerja. Generasi milenial umumnya dianggap lebih *mobile* dibandingkan pekerja dari generasi lain, karena mereka lebih cenderung mencari pekerjaan baru ketika kebutuhan dan ekspektasi mereka tidak terpenuhi. Survei yang dilakukan oleh Boston Consulting Group pada tahun 2024 semakin mendukung pandangan ini. Survei tersebut mengungkapkan bahwa sekitar 23% individu secara aktif mencari peluang kerja baru, dan mobilitas kerja tengah meningkat di kalangan demografi yang lebih muda. Boston Consulting Group (BCG) menafsirkan tren ini sebagai tantangan bagi perusahaan dalam mendidik pekerja milenial yang menduduki posisi

yang lebih senior. Retensi karyawan merupakan aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. [4] .

Perusahaan yang tidak mampu mempertahankan tenaga kerjanya mungkin terpaksa menawarkan kompensasi yang besar untuk merekrut dan mempertahankan karyawan baru, yang berpotensi menyebabkan ketidakstabilan dalam tenaga kerja. [5]. Memahami faktor-faktor yang secara bertahap dapat memotivasi generasi milenial untuk tetap bertahan dalam angkatan kerja merupakan hal yang krusial bagi perusahaan. Dalam hal ini, salah satu konsep yang banyak diakui dalam literatur organisasi adalah *perceived organizational support* (POS). POS mengacu pada sejauh mana karyawan mempersepsikan bahwa atasan mereka menghargai kontribusi mereka dan memprioritaskan kebutuhan mereka [6] .

Menurut teori dukungan organisasi karyawan yang menerima bantuan yang substansial lebih cenderung memprioritaskan dukungan organisasi dalam respons mereka [7] Berbagai penelitian telah secara tegas menunjukkan bahwa POS memberikan pengaruh signifikan terhadap berbagai faktor yang berkaitan dengan retensi karyawan. Secara khusus, keterlibatan kerja dan kesejahteraan subjektif (*subjective well-being*) merupakan dua jalur utama yang melaluinya POS meningkatkan produktivitas karyawan [8], [9]. Elemen-elemen yang telah disebutkan di atas menunjukkan pentingnya dukungan organisasi dalam membina dan mempertahankan hubungan kerja yang positif antara karyawan dan perusahaan.

Berbagai penelitian empiris secara konsisten telah menunjukkan korelasi positif antara POS dan berbagai hasil kerja karyawan. Persepsi-persepsi ini dapat meningkatkan loyalitas, komitmen, dan produktivitas keseluruhan karyawan. Akibatnya, peningkatan pada karakteristik-karakteristik tersebut di atas mengarah pada peningkatan retensi karyawan [8].

Meskipun penelitian yang ada telah tersedia, sebuah tinjauan literatur yang komprehensif diperlukan untuk mengelusidasi hubungan yang rumit antara persepsi dukungan organisasi dan retensi karyawan milenial. Penelitian-penelitian sebelumnya, yang predominan menggunakan desain *cross-sectional*, telah membatasi kemampuan mereka untuk menetapkan hubungan kausal secara mendalam. Selanjutnya, terdapat kelangkaan penelitian yang secara spesifik mengkaji keterkaitan antara POS dan retensi karyawan milenial melalui pendekatan tinjauan literatur.

Oleh karena itu, pertanyaan penelitian untuk studi ini dirumuskan sebagai berikut:

RQ 1: Apa korelasi antara POS dan retensi karyawan milenial?
RQ 2: Mekanisme mediasi dan moderasi apa yang mengelusidasi hubungan antara POS dan retensi karyawan?
RQ 3: Faktor organisasional apa yang memengaruhi perkembangan POS dalam konteks retensi karyawan milenial?

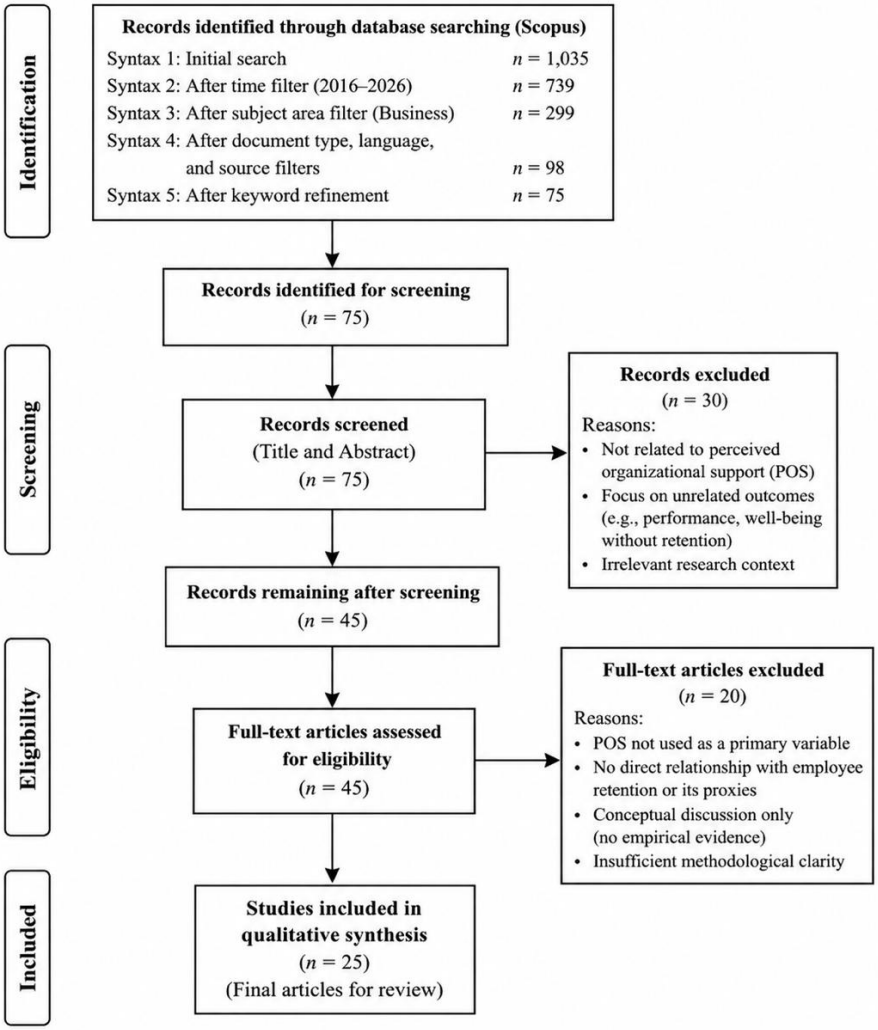
Penelitian ini bertujuan untuk mengintegrasikan beragam bukti empiris mengenai pengaruh POS terhadap retensi karyawan milenial. Studi ini akan secara spesifik menganalisis korelasi antara POS dan retensi karyawan, mengidentifikasi mekanisme mediasi dan moderasi yang mengelusidasi korelasi ini, serta menyelidiki faktor-faktor organisasional yang memengaruhi pembentukan persepsi dukungan organisasi dalam konteks retensi karyawan milenial.

2. METODE PENELITIAN

Tinjauan literartur ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti empiris yang berkaitan dengan korelasi antara POS dan retensi karyawan milenial. Metodologi *Systematic literature review* (SLR) dipilih untuk menjamin proses tinjauan yang komprehensif, transparan, dan dapat direplikasi, sehingga meminimalkan bias dalam seleksi dan analisis artikel.

Pada tahap awal, pencarian literatur dilakukan menggunakan basis data Scopus yang disesuaikan dengan pedoman PRISMA. Sebanyak 1035 artikel ditemukan melalui pencarian basis data. Selanjutnya, 75 artikel tersisa untuk dipilih berdasarkan waktu, bidang subjek, jenis dokumen, bahasa, dan kata kunci. Pada tahap ini, 30 artikel dikeluarkan karena tidak relevan dengan variabel penelitian, terutama yang berkaitan dengan peran POS dan hubungannya dengan retensi karyawan. Akibatnya, 45 artikel yang tersisa diberikan tinjauan teks lengkap untuk menilai kelayakannya. Dari daftar tersebut, dua puluh artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi persyaratan inklusi, terutama yang berkaitan dengan peran POS dan hubungannya dengan retensi karyawan. Terakhir, sintesis kualitatif mencakup 25 artikel. Hal ini terangkum pada Gambar 1. Alur Prisma berikut :

JAMEK (JURNAL AKUTANSI MANAJEMEN EKONOMI DAN KEWIRAUSAHAAN)
Vol 06, No 03, Bulan September2026
ISSN 2774-809X(media online)
Hal 541-548

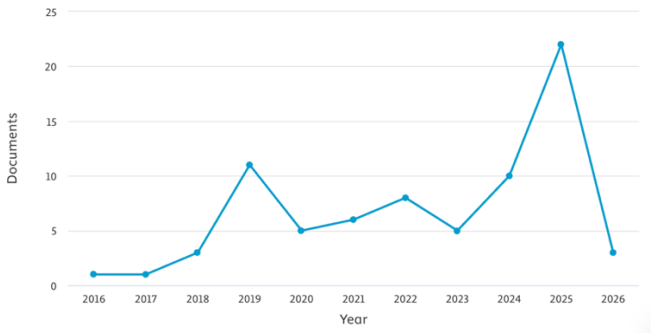


Gambar 1. ALUR PRISMA

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

3.1 *Tren Perceived Organizational Support (POS) dan Retensi Karyawan*

Hasil pencarian artikel pada basis data Scopus menunjukkan pola penelitian yang berkaitan dengan POS dan retensi karyawan selama periode 2016–2026 yang terangkum pada Gambar 2. Tren Penelitian POS terhadap Retensi Karyawan:



Gambar 2. Tren Penelitian POS terhadap Retensi Karyawan.

Pola publikasi yang diidentifikasi secara langsung memvalidasi ketiga pertanyaan penelitian yang diselidiki dalam penelitian ini, memberikan informasi kontekstual yang penting untuk memahami kemajuan penelitian tentang retensi karyawan dan POS.

Berdasarkan grafik, terlihat adanya peningkatan jumlah publikasi, khususnya setelah tahun 2019 dan mencapai puncaknya pada tahun 2025. Hal ini mengindikasikan bahwa korelasi antara POS dan retensi karyawan

telah diakui dan banyak diteliti secara aktif. Berbagai penelitian menunjukkan asosiasi yang kuat dan positif. Sebagai contoh, temuan SLR mengungkapkan bahwa individu yang mempersepsikan organisasi mereka sebagai lebih suportif cenderung lebih kecil kemungkinannya untuk keluar dan lebih besar kemungkinannya untuk bertahan.

Lebih lanjut, pada tahun 2020 ditemukan penelitian beralih dari korelasi langsung ke kerangka penjelasan yang lebih kompleks. Selain itu, jumlah artikel yang dipublikasikan meningkat pesat. Dimana, para peneliti tengah menyelidiki pengaruh POS terhadap retensi dengan melihat komitmen, kepuasan, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa analisis berbasis mekanisme tengah lebih baik daripada penelitian asosiasi.

Pergeseran substansial dari tahun 2023 hingga 2025 menegaskan penekanan yang meningkat terhadap faktor-faktor dukungan organisasional. Kepemimpinan, kebijakan SDM, kompensasi, dan komunikasi internal merupakan faktor di antara kontributor utama. Hal ini menunjukkan sebuah transisi dalam penelitian POS dari sekadar mengkaji hasil menjadi penyebab yang mendasarinya.

3.2. Hubungan antara Perceived Organizational Support dan Retensi Karyawan Milenial.

Sintesis dari 25 studi empiris secara konsisten menunjukkan bahwa perceived organizational support (POS) memberikan efek positif yang kuat dan dapat digeneralisasi terhadap retensi karyawan milenial. Di berbagai latar organisasional dan konteks nasional, karyawan yang mempersepsikan tingkat dukungan organisasi yang lebih tinggi cenderung menunjukkan *intention to stay* yang lebih kuat dan *turnover intention* yang secara signifikan lebih rendah [9], [10], [11], [12].

Hubungan ini dijelaskan oleh prinsip fundamental dari organizational support theory, yang menyatakan bahwa karyawan mengembangkan sikap resiprokal terhadap organisasi yang menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka [8], [13] Dalam konteks ini, POS menumbuhkan rasa kewajiban dan keterikatan emosional, yang memperkuat komitmen karyawan untuk tetap berada dalam organisasi, khususnya di kalangan karyawan milenial.

Penelitian-penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa generasi milenial memberikan penekanan yang lebih besar pada lingkungan kerja yang suportif, hubungan interpersonal yang bermakna, dan kesejahteraan psikologis dalam mengambil keputusan karier [9], [14], [15]. Akibatnya, POS tidak hanya memengaruhi hasil retensi, tetapi juga bertindak sebagai variabel penjelas yang krusial dalam memahami stabilitas kerja karyawan milenial.

Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa POS memiliki kepentingan yang signifikan dalam mempertahankan karyawan, khususnya mereka yang tergolong dalam demografi milenial. Tabel 3.1, yang disajikan di bawah ini, merangkum hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya yang dimanfaatkan dalam tinjauan literatur ini:

Table 1. Kajian Literatur

Referensi	Hasil Penelitian
[16]	Manajemen talenta mengurangi turnover intention melalui peningkatan dukungan organisasi.
[17]	Transparansi gaji mengurangi turnover intention melalui mediasi POS dan keadilan organisasional.
[18]	POS memediasi pengaruh kesadaran teknologi terhadap turnover intention dan keterlibatan kerja.
[19]	Pelatihan meningkatkan POS dan kepuasan kerja, yang mengurangi turnover intention.
[20]	POS memengaruhi hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis dan *turnover intention.*
[21]	POS berhubungan secara negatif dengan *turnover intention* karyawan sektor publik.
[22]	POS memperlemah pengaruh kelelahan emosional terhadap *turnover intention*.
[10]	POS meningkatkan retensi karyawan dan memediasi pengaruh kepemimpinan dalam konteks *remote work*.
[23]	POS meningkatkan kesejahteraan dan mengurangi *intention to leave.*
[24]	Praktik SDM meningkatkan POS dan keterlibatan, yang mengurangi *turnover intention.*
[9]	POS mengurangi *intention to quit* di kalangan karyawan milenial.
[25]	POS memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap penurunan *turnover intention.*
[15]	POS memediasi pengaruh kebutuhan emosional terhadap *intention to stay generasi milenial.*
[26]	POS memoderasi hubungan antara kepuasan kompensasi dan *turnover intention.*
[27]	POS memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap *intention to quit* melalui kepercayaan dan keadilan.
[12]	POS meningkatkan komitmen organisasional dan mengurangi *turnover intention*.
[28]	POS mengurangi *turnover intention* melalui kepuasan kerja dan komitmen.
[11]	POS mengurangi *burnout* dan *turnover intention* di kalangan karyawan *frontliner*.
[29]	POS dan komitmen berperan dalam mengurangi turnover pada pekerjaan berisiko tinggi.
[14]	POS memediasi pengaruh motivasi terhadap *intention to stay* generasi milenial.
[30]	POS memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap *turnover intention.*
[31]	POS memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap *turnover intention.*

Referensi	Hasil Penelitian
[32]	*Benefit Satisfaction* meningkatkan POS dan komitmen, yang mengurangi *turnover intention.*
[33]	POS memoderasi hubungan antara keterlibatan kerja dan *turnover intention.*
[34]	POS memengaruhi *turnover intention* melalui kepemimpinan dan komitmen di kalangan pekerja kesehatan.

3.3. Mekanisme mediasi dan moderasi hubungan antara POS dan retensi karyawan

Tinjauan literatur yang dilakukan mengungkapkan bahwa korelasi antara POS dan retensi karyawan sebagian besar bersifat tidak langsung, dimediasi oleh berbagai proses psikologis dan organisasional. Sejumlah besar bukti empiris secara konsisten mengidentifikasi komitmen organisasional, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan kesejahteraan (well-being) sebagai variabel mediasi utama. [12], [28].

Mekanisme mediasi ini mengindikasikan bahwa POS meningkatkan retensi dengan membentuk kondisi internal dan sikap karyawan terhadap organisasi mereka. Karyawan yang mempersepsikan tingkat dukungan yang lebih tinggi lebih cenderung mengembangkan keterikatan emosional yang lebih kuat, kepuasan kerja yang lebih besar, dan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, yang kesemuanya berkontribusi terhadap penurunan *turnover intention* dan peningkatan *intention to stay*.

Selain perannya sebagai mediator, POS juga berfungsi sebagai variabel moderasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa POS bertindak sebagai mekanisme penyangga (*buffering mechanism*) yang meredam efek negatif dari kondisi kerja yang merugikan, seperti kelelahan emosional dan stres kerja, terhadap *turnover intention*[22]. Pada saat yang sama, POS memperkuat dampak positif dari kondisi kerja yang menguntungkan, termasuk kepuasan kompensasi dan keterlibatan kerja terhadap hasil retensi[26], [33].

Temuan-temuan ini mengonfirmasi bahwa berfungsi sebagai pengaruh yang memoderasi dan memediasi varibel lainnya, yang menunjukkan bahwa hubungan antara POS dan retensi lebih kompleks dan dinamis. Tabel 3.2 menyajikan analisis komparatif terhadap klasifikasi peran POS berdasarkan berbagai variabel:

Table 2. Klasifikasi Peran *Perceived Organizational Support* (POS)

Sumber	Variabel	Pengaruh		
		Langsung	Mediasi	Moderasi
[16]	Job satisfaction, Organizational commitment, Organizational support, Work motivation		✓	
[17]	Job turnover intentions; Organizational justice; POS		✓	
[18]	POS, Turnover intention, Work engagement		✓	
[19]	Job satisfaction, POS, Training, Turnover intention		✓	
[20]	POS, turnover intention		✓	
[21]	Job satisfaction, organizational commitment, organizational support	✓		
[22]	Organisational support, turnover intention			✓
[10]	Employee retention, Felt obligation, POS, Remote work, and Transformational leadership	✓	✓	✓
[23]	Intention to leave, POS, well-being at work	✓		
[24]	Employee engagement, POS, Turnover intention		✓	
[9]	Employee retention, Generation Y, Turnover, Talent management, POS	✓		
[25]	Leadership, Job satisfaction, POS Turnover intention		✓	✓
[15]	Emotional needs, Gen Y; Intention to stay, POS		✓	
[26]	POS, Turnover intentions			✓
[27]	Turnover, Intention to quit, POS		✓	
[12]	Intention to leave, POS, Retention; Turnover intentions	✓		
[28]	POS, Commitment, Turnover Intention	✓	✓	
[11]	POS, Turnover intention	✓		
[29]	POS, Turnover intention	✓		
[14]	Motivation, intention to stay, millennials, POS		✓	
[30]	Job satisfaction, POS, turnover intention		✓	
[31]	POS, Talent Management, Turnover Intention		✓	
[32]	Satisfaction, organizational commitment, POS, turnover intention		✓	

Sumber	Variabel	Pengaruh		
		Langsung	Mediasi	Moderasi
[33]	Job performance, POS, Turnover intention, Work engagement			✓
[34]	Organizational commitment, POS, Transformational leadership, and Turnover intentions	✓	✓	

3.4. Faktor-faktor yang memengaruhi perceived organizational support dalam meningkatkan retensi karyawan milenial

Dalam peninjauan literatur ini ditemui POS secara signifikan dibentuk oleh berbagai anteseden organisasional, mencerminkan bahwa POS merupakan persepsi yang terkonstruksi, bukan variabel independen. Gaya kepemimpinan, praktik manajemen sumber daya manusia, sistem kompensasi, dan lingkungan organisasi adalah anteseden yang paling sering ditemukan. [16], [19], [24], [31], [25], [27], [34].

Kepemimpinan yang suportif dan transformasional ditemui banyak mempengaruhi peningkatan POS secara signifikan. Hal ini disebabkan oleh fungsi kepemimpinan sebagai representasi organisasi di mata karyawan. Ketika pemimpin memberikan pengakuan, dukungan, dan bimbingan, karyawan menafsirkan tindakan-tindakan tersebut sebagai kepedulian dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

Lebih lanjut, praktik sumber daya manusia seperti pelatihan, peluang pengembangan karier, dan manajemen talenta berkontribusi terhadap peningkatan POS yang menunjukkan adanya investasi organisasi pada pertumbuhan jangka panjang pengembangan karyawan [16], [19], [24], [31]. Sistem kompensasi juga memiliki peran signifikan, khususnya ketika karyawan mempersepsikan keadilan dan transparansi dalam imbalan dan tunjangan, yang memperkuat persepsi mereka terhadap dukungan organisasi [17], [26], [32].

Selain itu, lingkungan organisasi, termasuk kualitas komunikasi dan persepsi keadilan, semakin memperkuat POS dengan menumbuhkan kepercayaan dan inklusivitas. Temuan-temuan ini mengonfirmasi bahwa praktik-praktik organisasional secara kolektif membentuk persepsi karyawan terhadap dukungan, yang selanjutnya memengaruhi keputusan retensi mereka.

4. PENGUJIAN

Sintesis tematik dari 25 artikel yang diuji memberikan bukti yang koheren dan konsisten dalam menjawab setiap pertanyaan penelitian. Pertama, temuan-temuan mengonfirmasi bahwa POS memiliki hubungan positif signifikan dan konsisten dengan retensi karyawan milenial di berbagai industri dan konteks. Hal ini mengindikasikan bahwa POS berfungsi sebagai prediktor yang tepat terhadap *intention to stay* karyawan dan penurunan *turnover intention* [9], [10], [11].Kedua, analisis menunjukkan bahwa hubungan antara POS dan retensi sebagian besar bersifat tidak langsung dan beroperasi melalui berbagai mekanisme mediasi, termasuk komitmen organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan kesejahteraan karyawan [12], [24], [28], [32]. Pada saat yang sama, POS juga berfungsi sebagai faktor moderasi yang dapat menurunkan efek negatif dari kondisi kerja yang tidak menguntungkan dan meningkatkan efek positif dari lingkungan kerja yang suportif [22],[26], [33].

Ketiga, hasil tinjauan menunjukkan bahwa POS secara signifikan dipengaruhi oleh anteseden organisasional, khususnya kepemimpinan, praktik sumber daya manusia, sistem kompensasi, dan lingkungan organisasi [16], [19], [24], [31], [25], [27], [34]. Faktor-faktor ini secara kolektif membentuk persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi keputusan retensi mereka. Secara umum, sintesis ini menegaskan peran multifaset POS sebagai determinan, mekanisme psikologis, dan hasil dari praktik organisasional dalam membentuk retensi karyawan milenial

5. KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan sintesis komprehensif atas bukti empiris mengenai peran *perceived organizational support* (POS) dalam memengaruhi retensi karyawan milenial. Temuan-temuan mengonfirmasi bahwa POS memiliki efek positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, khususnya di kalangan generasi milenial yang memprioritaskan lingkungan kerja yang suportif dan hubungan organisasional yang bermakna. Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara POS dan retensi sebagian besar bersifat tidak langsung, beroperasi melalui mekanisme psikologis utama seperti komitmen organisasional, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan kesejahteraan. Selain itu, POS berfungsi sebagai faktor moderasi yang mengurangi efek negatif dari kondisi kerja yang merugikan, menyoroti peran gandanya dalam membentuk hasil retensi.

Temuan-temuan ini juga mengungkapkan bahwa POS secara signifikan dibentuk oleh faktor-faktor organisasional, termasuk kepemimpinan, praktik manajemen sumber daya manusia, sistem kompensasi, dan lingkungan organisasi. Faktor-faktor ini secara kolektif memengaruhi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dan pada akhirnya memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan memberikan pemahaman yang terintegrasi tentang POS sebagai

determinan, mekanisme, dan hasil dalam kerangka retensi karyawan. Secara praktis, temuan-temuan menyarankan bahwa organisasi hendaknya berfokus pada penguatan praktik-praktik suportif untuk menurunkan retensi karyawan, khususnya di kalangan karyawan milenial.

REFERENCES

[1] K. K. Myers and K. Sadaghiani, "Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance," *J. Bus. Psychol.*, vol. 25, no. 2, pp. 225–238, Jun. 2010, doi: 10.1007/s10869-010-9172-7.

[2] J. M. Twenge and S. M. Campbell, "Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no. 8, pp. 862–877, Nov. 2008, doi: 10.1108/02683940810904367.

[3] Badan Pusat Statistik, "Angkatan Kerja Menurut Golongan Umur," 2025. Accessed: Apr. 20, 2026. [Online]. Available: https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/Njk4IzI=/angkatan-kerja--ak--menurut-golongan-umur.html

[4] Boston Consulting Group (BCG)., "Dream Destinations and Mobility Trends," 2024. Accessed: Apr. 20, 2026. [Online]. Available: https://www.bcg.com/publications/2024/dream-destinations-and-talent-mobility-trends

[5] P. W. Hom, T. W. Lee, J. D. Shaw, and J. P. Hausknecht, "One hundred years of employee turnover theory and research.," *Journal of Applied Psychology*, vol. 102, no. 3, pp. 530–545, Mar. 2017, doi: 10.1037/apl0000103.

[6] S. Septiana, R. Handayani, and A. Bastian, "Burnout dalam Memoderasi Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kesejahteraan Subjektif," *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, vol. 5, no. 1, pp. 205–213, Feb. 2025, doi: 10.47233/jebs.v5i1.2588.

[7] Y. Livrika and A. Santosa, "Pengaruh Quality Of Work Life, Perceived Organizational Support, dan Organizational Culture terhadap Employee Performance Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Bengkayang," *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, vol. 5, no. 4, pp. 951–960, Aug. 2025, doi: 10.47233/jebs.v5i4.3296.

[8] J. N. Kurtessis, R. Eisenberger, M. T. Ford, L. C. Buffardi, K. A. Stewart, and C. S. Adis, "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory," *J. Manage.*, vol. 43, no. 6, pp. 1854–1884, Jul. 2017, doi: 10.1177/0149206315575554.

[9] V. Gupta, "Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 31, no. 10, pp. 4150–4169, Oct. 2019, doi: 10.1108/IJCHM-10-2018-0859.

[10] N. T. , Pham, V. T. N. Thuy, T. H. Tuan, Q. H. Nguyen, and L. C. (Vi, "Improving the workforce's competitive advantage in the remote work context: A moderated-mediation analysis of perceived organizational support, employee retention, and transformational leadership," *Journal of Competitiveness*, Sep. 2024, doi: 10.7441/joc.2024.03.07.

[11] Q. Wang and C. Wang, "Reducing turnover intention: perceived organizational support for frontline employees," *Frontiers of Business Research in China*, vol. 14, no. 1, p. 6, Dec. 2020, doi: 10.1186/s11782-020-00074-6.

[12] M. Satardien, R. Jano, and B. Mahembe, "The relationship between perceived organisational support, organisational commitment and turnover intention among employees in a selected organisation in the aviation industry," *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 17, Sep. 2019, doi: 10.4102/sajhrm.v17i0.1123.

[13] L. Rhoades and R. Eisenberger, "Perceived organizational support: A review of the literature.," *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 4, pp. 698–714, Aug. 2002, doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698.

[14] A. Ibrahimi, A. Biru, and S. Kung, "Examining the mediating role of perceived organizational support in the relationship between employee motivation and intention to stay," *Management*, vol. 29, no. 1, pp. 143–152, Jun. 2024, doi: 10.30924/mjcmi.29.1.10.

[15] Z. B. Othman, J. S. K. , Singh, and R. A. Hashim, "Impact of Emotional Needs on Intention to Stay and the Mediating Role of Perceived Organizational Support.an Empirical Study of Gen Y Employees' in the Banking Sector in Malaysia," *International Journal of Recent Technology and Engineering*, vol. 8, no. 2S9, pp. 86–94, Nov. 2019, doi: 10.35940/ijrte.B1018.0982S919.

[16] M. Al-Dalahmeh, M. Héder-Rima, and K. Dajnoki, "The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan," *Problems and Perspectives in Management*, vol. 18, no. 4, pp. 59–71, Nov. 2020, doi: 10.21511/ppm.18(4).2020.06.

[17] R. Stofberg, M. Bussin, and C. M. Mabaso, "Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice," *Employee Relations: The International Journal*, vol. 44, no. 7, pp. 162–182, Dec. 2022, doi: 10.1108/ER-02-2022-0077.

[18] M. Y. Başer, T. Büyükbeşe, and S. Ivanov, "The effect of STARA awareness on hotel employees' turnover intention and work engagement: the mediating role of perceived organisational support," *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, vol. 8, no. 2, pp. 532–552, Jan. 2025, doi: 10.1108/JHTI-12-2023-0925.

[19] A. Pinnington, F. A. Mir, and Z. Ai, "The significance of general skills training for early career graduates: relationships with perceived organizational support, job satisfaction and turnover intention," *European Journal of Training and Development*, vol. 48, no. 7/8, pp. 705–729, Jul. 2024, doi: 10.1108/EJTD-01-2023-0002.

[20] J. Park, R. Wolfart, J. King, A. Sicam, and C. Viswesvaran, "You betrayed me: The role of support in the psychological contract breach and turnover intention link," *Journal of Management & Organization*, vol. 31, no. 5, pp. 2511–2526, Sep. 2025, doi: 10.1017/jmo.2025.10013.

[21] P. V. Nguyen, N. Le, H. Trieu, T. Huynh, and H. Quynh Tran, "Determinants of turnover intention: The case of public servants in Vietnam," *Problems and Perspectives in Management*, vol. 20, no. 2, pp. 149–160, May 2022, doi: 10.21511/ppm.20(2).2022.13.

[22] J. Mitonga-Monga and M. Mageza-Mokhethi, "Organisational support as a moderator between emotional exhaustion and turnover intentions," *Acta Commercii*, vol. 1, no. 25, May 2025, doi: 10.4102/ac.v25i1.1344.

[23] C. Viot and L. Benraiss-Noailles, "Advocacy versus depart: How perceived organizational support influences employee well-being and shapes their intentions," *Journal of Management & Organization*, vol. 31, no. 1, pp. 195–214, Jan. 2025, doi: 10.1017/jmo.2024.60.

[24] A. Winarno, A. P. Prasetio, B. S. Luturlean, and S. K. Wardhani, "The link between perceived human resource practices, perceived organisational support and employee engagement: A mediation model for turnover intention," *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 20, Apr. 2022, doi: 10.4102/sajhrm.v20i0.1802.

[25] T. Islam, S. Sharif, H. F. Ali, and S. Jamil, "Zooming into paternalistic leadership: evidence from high power distance culture," *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 33, no. 4, pp. 505–525, Oct. 2024, doi: 10.1108/EJMBE-05-2021-0149.

[26] P. M. Jolly, C. McDowell, M. Dawson, and J. Abbott, "Pay and benefit satisfaction, perceived organizational support, and turnover intentions: The moderating role of job variety," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 95, p. 102921, May 2021, doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102921.

[27] A. Engelbrecht and O. M. Samuel, "The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support, organisational justice and trust," *South African Journal of Economic and Management Sciences*, vol. 22, no. 1, Jun. 2019, doi: 10.4102/sajems.v22i1.2338.

[28] A. S. Albalawi, S. Naugton, M. B. Elayan, and M. T. Sleimi, "Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model," *Organizacija*, vol. 52, no. 4, pp. 310–324, Dec. 2019, doi: 10.2478/orga-2019-0019.

[29] S. Crayenstein, D. Hamman-Fisher, B. Mahembe, and J. Aderibigbe, "Organisational support and employee commitment on turnover in a high-risk occupation," *South African Journal of Business Management*, vol. 56, no. 1, Jun. 2025, doi: 10.4102/sajbm.v56i1.4753.

[30] A. P. Duarte and V. H. Silva, "Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction," *Adm. Sci.*, vol. 13, no. 10, p. 216, Oct. 2023, doi: 10.3390/admsci13100216.

[31] Supi, Noermijati, D. Wirawan Irawanto, and A. Puspaningrum, "Talent management practices and turnover intention: The role of perceived distributive justice and perceived organizational support," *Cogent Business & Management*, vol. 10, no. 3, Dec. 2023, doi: 10.1080/23311975.2023.2265089.

[32] J. M. de la Torre-Ruiz, M. D. Vidal-Salazar, and E. Cordón-Pozo, "Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 30, no. 13, pp. 2097–2120, Jul. 2019, doi: 10.1080/09585192.2017.1314315.

[33] H. Kim and Y. Lee, "A Study on the Effect of Polychronicity, Job Performance, Work Engagement and Turnover Intention of Hotel Employees," *GLOBAL BUSINESS FINANCE REVIEW*, vol. 30, no. 2, pp. 1–16, Feb. 2025, doi: 10.17549/gbfr.2025.30.2.1.

[34] C. Freire and A. Azevedo, "'Look before you leap': comparing the turnover intention of nurses as public servants and private employees," *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 11, no. 3, pp. 639–658, Aug. 2024, doi: 10.1108/JOEPP-03-2023-0072.