

## **PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI ORGANIZATIONAL COMMITMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BERLIAN JASA TERMINAL INDONESIA**

Hilin Oktaviani

Universitas Negeri Surabaya  
hilinoktaviani@mhs.unesa.ac.id

Budiono

Universitas Negeri Surabaya  
ec.budiono@unesa.ac.id

### *Abstract*

*This research aims to determine and explain the effect of work life balance and perceived organizational support to turnover intention through organizational commitment as an intervening variable at PT Berlian Jasa Terminal Indonesia. This study is using quantitative approach. The population in this research is 292 respondents. The sampling technique that used in this research is proportionate stratified random sampling, and obtained 169 respondents. The analysis technique used in this study is Structural Equation Modeling (SEM) with the help of software AMOS. The results of this research show that work life balance has no significant effect on turnover intention. Work life balance has positive and significant effect on organizational commitment. Perceived organizational support has negative and significant effect on turnover intention. Perceived organizational support has positive and significant effect on organizational commitment. Organizational commitment has no significant effect on turnover intention. Organizational commitment can not be an intervening variable between work life balance variable and perceived organizational support variable toward turnover intention.*

*Keywords: Work Life Balance, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Turnover Intention*

## **PENDAHULUAN**

Menghadapi era ekonomi digital saat ini membuat persaingan bisnis semakin ketat, sehingga membuat sebuah organisasi harus terus mengoptimalkan segenap sumber daya manusia yang dimiliki guna mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, pengoptimalan sumber daya manusia ini bisa dilakukan oleh perusahaan yang berfokus pada manufaktur maupun jasa. Sumber daya manusia mempunyai peranan dan posisi penting dalam segala aktivitas atau kegiatan yang ada di perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang sangat penting dan hal tersebut tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik perusahaan ataupun instansi. Selain itu, sumber daya manusia termasuk dalam faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan (Sunyoto, 2012).

Mathis and Jackson (2011) menjelaskan manajemen sumber daya manusia merupakan rancangan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat

manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Manajemen sumber daya manusia dapat pula diartikan sebagai karyawan atau tenaga kerja yang bekerja di lingkungan suatu organisasi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

Pada kenyataannya, dampak terhadap adanya perubahan dari perusahaan pada karyawan atau sumber daya manusia saat ini cenderung negatif. Salah satu permasalahan yang sering kali dijumpai pada sumber daya manusia akibat dampak negatif persaingan secara global adalah fenomena *turnover* (Budhwar, 2001 dalam Javed *et al*, 2014). *Turnover* menjadi isu yang krusial di dalam ruang lingkup perusahaan saat ini, seperti yang dijelaskan oleh HayGroup (2013) bahwa saat ini organisasi secara global akan menghadapi permasalahan yang berhubungan dengan eksodus karyawan sebagai dampak dari pertumbuhan ekonomi dunia.

Radjasa (2015) dalam Prahadi (2015) mengatakan bahwa seiring dengan pertumbuhan ekonomi yang semakin pesat memicu peningkatan terhadap tingkat *turnover* pada karyawan, dan karena hal tersebut diperkirakan Indonesia

akan mengalami defisit talenta sampai pada tahun 2020. HayGroup (2013) juga menjelaskan bahwa rata-rata *turnover* terus meningkat di seluruh dunia pada tahun 2013 sampai dengan 2018 hingga mencapai persentase 23%. Namun, hasil yang berbeda terjadi pada kawasan asia pasifik, rata-rata *turnover* di kawasan asia pasifik mencapai persentase 24%.

*Turnover* sendiri didefinisikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*involuntary*) dari suatu organisasi (Robbins, 2003:215). Meyer *et al.* (1993) dalam Wong and Wong (2017) mendefinisikan *Turnover intention* sebagai kesadaran dan kesengajaan meninggalkan organisasi. Intensi untuk meninggalkan organisasi adalah serangkaian pengamatan yang mengarah ke *turnover*.

Malik *et al.*, (2010) dalam Nafiudin (2015) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang diidentifikasi memengaruhi *turnover intention* karyawan yaitu *work life balance* dan kepuasan kerja. Pernyataan tersebut selaras dengan Fayyazi and Aslani (2015) yang menyatakan *work life balance* dianggap sebagai faktor penting dalam intensi karyawan untuk berhenti. Ketidaseimbangan *work life balance* memiliki peran lebih penting dalam turnover karyawan dibandingkan faktor-faktor seperti perilaku manajemen terhadap karyawan atau jumlah gaji.

Selain terhadap *turnover intention*, *work life balance* termasuk dalam salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen berorganisasi pada pegawai (Kaiser *et al.*, 2010) dalam Novelia dkk, (2013). Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat dari Hussain *et al.* (2013) dalam Nanda (2017), yang menyatakan *work life balance* memiliki peran penting karena memberi manfaat kepada perusahaan yaitu dengan menguatnya komitmen organisasi pada perusahaan.

Hubungan kedua variabel tersebut juga dibahas oleh Sakthivel and Jayakrishnan (2011) yang menyatakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) sebagai dasar penjelasan yang mengatakan bahwa kebijakan *work-life balance* akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan yang berpengaruh pada partisipasi karyawan terhadap organisasi akan menjadi lebih tinggi, karyawan akan bekerja lebih keras, dan organisasi akan memperoleh manfaat lebih besar.

Selain *work life balance*, terdapat masalah lain yang menjadi faktor penyebab karyawan melakukan *turnover intention*. *Turnover intention* disebabkan oleh buruknya perilaku antar karyawan dengan atasan atau dengan rekan sejawat. Perilaku atasan yang dirasa kurang adil dan menghargai ataupun

menghormati bawahan. Lingkungan perusahaan yang kurang mendukung dan kurang memberikan keharmonisan diantara para karyawan dan pihak manajemen, hal-hal tersebutlah yang dapat menjadi alasan mereka untuk pergi dari perusahaan (Rahadjeng, 2016). Hal tersebut sejalan dengan hasil dari Survey Gallup yang menyatakan bahwa lebih dari 50 persen karyawan keluar dari perusahaan karena atasan mereka.

Dukungan yang diberikan oleh organisasi dan atasan langsung merupakan hal penting bagi karyawan sehingga membentuk *perceived organization support* bagi karyawan. Menurut Rhoades and Eisenberger (2002), *Perceived organizational support* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli akan kesejahteraan karyawan.

Selain berpengaruh terhadap *turnover intention*, menurut Eisenberger *et al.* (1986) dalam Ersoy (2014) *Perceived organizational support* telah dianggap sebagai faktor kunci komitmen organisasi. Hubungan antara *perceived organizational support* dan *organizational commitment* sebagian besar telah dijelaskan oleh teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Ersoy (2014) mengatakan bahwa jika dukungan organisasi yang dirasakan tinggi akan menghasilkan kewajiban bagi karyawannya. Karyawan akan merasa berkewajiban bahwa mereka tidak hanya berkomitmen pada organisasi, tetapi mereka juga akan merasa berkewajiban untuk membalas komitmen dari organisasi dengan menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan organisasi tersebut.

Tidak hanya *work life balance* dan *perceived organizational support* yang berpengaruh terhadap *turnover intention*, faktor lain yang mempengaruhi *Turnover intention* disampaikan oleh Vandenberg and Nelson (1999) dalam Suhanto (2009) yang menjelaskan bahwa komitmen berorganisasi dan kepuasan kerja sebagai *predictor* munculnya *turnover intention*. Studi penelitian lain dilakukan oleh Igarria and Greenhaus (1992) dalam Suhanto (2009) mengindikasikan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh yang paling besar dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian ini dilakukan di PT Berlian Jasa Terminal Indonesia. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2002 yang merupakan salah satu anak perusahaan dari PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya. Sejak tanggal 9 Januari 2002 dengan mayoritas saham sebanyak 98% dimiliki oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan 2% dimiliki oleh Koperasi Pegawai Pelindo III. PT Berlian Jasa Terminal Indonesia bergerak dibidang peti kemas domestik, terminal

curah kering, penanganan general cargo, penanganan barang curah kering, penanganan batubara, pelayanan *container yard*, pelayanan jasa *forwarding*.

Berdasarkan hasil pengamatan, di perusahaan tersebut menunjukkan adanya fenomena terkait *turnover intention* melalui data rekapitulasi sumber daya manusia menjelaskan bahwa angka *turnover* pada tahun 2013, 2014, 2015 dan tahun 2017 lebih sedikit dari tahun 2016. Pada tahun 2016 diketahui terdapat sebanyak 13 orang melakukan *turnover* dari perusahaan. Hal ini didukung oleh pernyataan *Supervisor* pengelolaan *human capital* PT Berlian Jasa Terminal Indonesia, yang menyatakan alasan karyawan memilih keluar dari perusahaan yakni ingin memiliki waktu luang mengurus keluarga terutama anak, kemudian alasan karena memiliki tanggungan untuk mengurus kedua orang tuanya. Alasan tersebut mengarah ke konsep *Work life balance*, seperti yang diutarakan oleh Lockwood (2003) dalam Arif and Farooqi (2014) dimana keseimbangan antara dua tuntutan kehidupan pribadi dan pekerjaan seseorang harus dalam keadaan yang sama. Pendapat tersebut berbeda dengan apa yang terjadi di PT Berlian Jasa Terminal Indonesia, dimana karyawan yang mengundurkan diri menggunakan alasan keluarga untuk berhenti dari perusahaan.

Penyebab lainnya yang membuat karyawan memilih keluar yakni, karyawan merasa kurang dihargai oleh perusahaan, seperti tidak adanya dukungan dari atasan secara langsung. Hal ini mengarah kepada konsep perilaku kurangnya *Perceived organizational support*, seperti yang diutarakan oleh Rhoades and Eisenberger (2002), bahwa *Perceived organizational support* dapat diindikasikan dengan adanya rasa keadilan, penghargaan dari organisasi dan dukungan yang diberikan oleh atasan.

Fenomena lain yang ditemui pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia, yakni masih terdapat beberapa karyawan dari beberapa divisi yang melakukan tambahan jam lembur lebih dari 56 jam/bulan untuk satu orang karyawan. Peristiwa tersebut dapat mengindikasikan variabel *Organizational commitment*, karena tingginya jam lembur yang dilakukan oleh karyawan dapat membuktikan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Selain itu, tambahan jam lembur tersebut juga dapat menjadi faktor kurangnya *work life balance* yang diterima oleh karyawan, karena mereka akan lebih banyak menghabiskan waktu mereka untuk pekerjaan daripada keluarga ataupun kehidupan pribadi mereka. Kemudian, data jam lembur karyawan juga dapat menjadi faktor kurangnya *Perceived*

*organizational support* yang dirasakan oleh karyawan karena tidak ada rasa keadilan dalam pembagian jam kerja yang didapatkan oleh karyawan sehingga dapat menjadi indikasi terjadinya perilaku Intensi *turnover*.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Work Life Balance*

Greenhaus et al. (2003), mendefinisikan *Work life balance* sebagai sejauh mana seseorang terlibat dan merasakan kepuasan dengan keterlibatan peran kerjanya dan peran keluarganya yang diindikasikan kedalam tiga dimensi keseimbangan kerja dan keluarga, yaitu: keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan. Sedangkan menurut Rigby and O'Brien-Smith (2010) dalam Al Momani (2017) Keseimbangan hidup kerja merupakan pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berdasarkan prioritas. yang berarti ada indikasi jelas antara manajemen waktu untuk kedua kehidupan, satu adalah kehidupan pribadi dan lainnya adalah kehidupan kantor.

Lockwood (2003) *Work life balance* merupakan suatu keadaan dimana terdapat tuntutan suatu keseimbangan pekerjaan dan keseimbangan kehidupan pribadi. *Work life balance* dibagi menjadi dua, yakni berdasarkan segi perspektif dari sudut pandang karyawan dan dari sudut pandang organisasi. Berdasarkan sudut pandang karyawan, *work-life balance* juga dapat diartikan sebagai suatu tantangan dengan tujuan mengelola tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab yang datang dari keluarga. *Work life balance* dilihat dari sudut pandang organisasi merupakan suatu tantangan untuk menciptakan sebuah lingkungan yang suportif sehingga karyawan dapat fokus pada pencapaian di tempat kerja.

Menurut Greenhaus et al. (2003) indikator pengukuran *work life balance* terdiri dari tiga dimensi yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan peran, keseimbangan kepuasan. Sedangkan Hayman (2005) menyatakan indikator pembentuk dari ketiga dimensi yang dikembangkannya dari Fisher et al. (2001), yakni 1) *Work interference with personal life* (WIPL), seberapa besar pekerjaan mempengaruhi kehidupan pribadi. 2) *Personal life interference with work* (PLIW), seberapa besar kehidupan pribadi mempengaruhi pekerjaan. 3) *Work/personal life enhancement* (WPLE), seberapa besar pekerjaan atau kehidupan pribadi dapat mempengaruhi tingkat taraf kehidupan pekerjaan maupun kehidupan pribadi seseorang.

Langford (2009) menyatakan *Work life balance* diukur melalui 4 indikator yakni, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tanggung jawab terhadap keluarga dan perusahaan, memiliki kehidupan sosial diluar pekerjaan, memiliki waktu untuk melakukan hobi.

### **Perceived Organizational Support**

*Perceived Organizational Support* menurut Rhoades and Eisenberger (2002) adalah pandangan karyawan tentang sejauh mana organisasi/ perusahaan menilai dan menghargai kontribusi karyawan dan peduli akan kesejahteraan karyawan. Hal ini sejalan dengan definisi yang disampaikan Son (2014) pada penelitiannya bahwa *Perceived Organizational Support* sebagai persepsi individu tentang seberapa jauh organisasi menilai suatu usaha karyawan dalam berkontribusi di dalam perusahaan dan peduli tentang kesejahteraan mereka karyawan.

Sedangkan Robbins (2013), menyatakan bahwa dukungan organisasional yang dirasakan merupakan tingkatan sampai sejauh mana karyawan yakin terhadap penghargaan yang diberikan organisasi atas kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan dari karyawan. Menurut Rhoades and Eisenberger (2002), pengukuran tingkat *perceived organizational support* didasarkan pada beberapa aspek, yaitu: Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan, tanggapan terhadap masalah yang dialami karyawan, tanggapan terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan.

Sedangkan dalam mengukur *Perceived organizational support* terdapat beberapa aitem instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986). Instrumen ini didesain berdasarkan *short version of the of Perceived organizational support* (SPOS), yang terdiri dari: Penghargaan terhadap kontribusi, pemberian bantuan terhadap masalah karyawan, memperhatikan kesejahteraan, menjadikan pekerjaan semenarik mungkin, penilaian terhadap prestasi kerja, dan tidak memanfaatkan karyawan jikapun ada kesempatan.

### **Organizational Commitment**

Mathis and Jackson (2011) memaparkan bahwa komitmen organisasi ialah tingkatan sejauh mana seorang individu atau karyawan percaya serta dapat menerima tujuan dari organisasi dan masih memiliki keinginan untuk tetap tinggal bersama organisasi tersebut. Kemudian dengan adanya komitmen dari karyawan, maka akan menciptakan loyalitas terhadap perusahaan dan keinginan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik.

Mowday et al. (1979) dalam Sethi (2014), komitmen organisasional adalah bentuk keinginan karyawan untuk tetap berada dan tinggal menjadi anggota organisasi, rasa kepercayaan dan penerimaan akan visi misi dan tujuan organisasi, serta memiliki rasa kebersediaan untuk tetap mengutamakan kepentingan organisasi.

Sedangkan Meyer and Allen (1991), mendefinisikan *commitment* kedalam sebuah bentuk psikologis yang dapat menggambarkan hubungan tenaga kerja dengan organisasi dan memiliki implikasi pengaruh terhadap keputusan untuk tetap bertahan dengan perusahaan tersebut atau tidak. Luthans (2011) di dalam bukunya *Perilaku Organisasi* menjelaskan komitmen pada organisasi merupakan bentuk sikap atau perilaku, yaitu: keinginan kuat agar tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu, keinginan untuk tetap berusaha keras sesuai harapan yang diinginkan organisasi, memiliki keyakinan tertentu, dan sikap terhadap penerimaan tujuan dan nilai-nilai perusahaan.

Blau et al. (1993) dalam Azeem and Akhtar (2014), *organizational commitment* diukur berdasarkan beberapa indikator, yakni: Kesesuaian orientasi hidup dengan pekerjaan, makna pekerjaan bagi diri, Perhatian terhadap pekerjaan, kesenangan terhadap pekerjaan, besarnya waktu yang diluangkan untuk pekerjaan, keinginan untuk selalu menyatu dengan pekerjaan, kesediaan untuk selaluterlibat dalam pekerjaan, kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan, keengganan terlambat datang kerja, keengganan meninggalkan pekerjaan yang sedang berlangsung, keengganan melalaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Sedangkan Meyer et al. (1993) dalam Al Momani (2017), menyatakan terdapat 3 indikator dari komitmen organisasi, yakni, 1) *Affective commitment*, yakni karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang kuat akan berusaha untuk tetap berada di dalam perusahaan dan menjadi anggota perusahaan karena mereka masih menginginkan hal tersebut (*want to*). 2) *Continuance Commitment*, yakni dimana sebuah komitmen yang didasarkan adanya kesadaran biaya yang memiliki hubungan dengan resiko yang harus mereka tanggung jika meninggalkan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan kuat akan tetap berada di dalam organisasi karena mereka membutuhkannya (*need to*). 3) *Normative Commitment*, menjelaskan bahwa jika seseorang karyawan memiliki komitmen normatif yang tinggi, maka mereka akan memutuskan untuk berusaha tinggal dengan perusahaan karena mereka harus melakukan hal tersebut (*ought to*).

### Turnover Intention

Menurut Mathis and Jackson (2011), *Turnover intention* adalah kondisi dimana karyawan meninggalkan perusahaan dan ingin segera keluar. Hal ini dapat menjadi beban berat bahkan dapat menjadi kerugian besar yang akan dialami perusahaan ketika banyak karyawannya, apalagi karyawan yang melakukan *turnover* adalah karyawan yang memiliki potensi dan bertalenta.

Menurut Oluwafemi (2013) bahwa intensi *turnover* merupakan konsep yang dapat digunakan untuk memprediksi perilaku turnover sehingga probabilitas munculnya *turnover* dapat diketahui. Penjelasan tersebut sejalan dengan perspektif Fishbein and Ajzen (1975) dalam Oluwafemi (2013) yang menjelaskan bahwa prediksi terhadap perilaku dapat dilakukan melalui pengukuran terhadap intensi dari perilaku tersebut. Selanjutnya Fishbein and Ajzen (1975) juga mengungkapkan bahwa intensi dari suatu perilaku berkorespondensi langsung dengan perilaku.

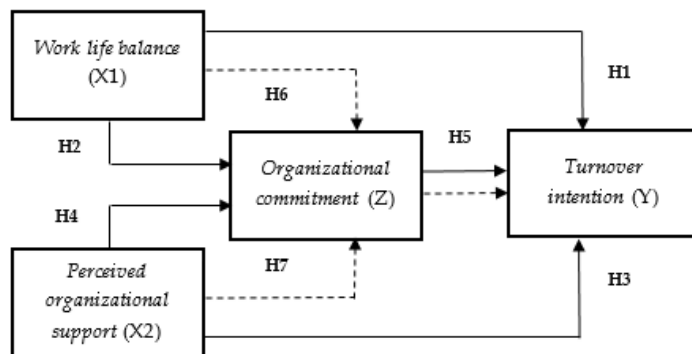
Menurut Mobley and Hollingsworth (1978) dalam Suifan et al. (2016) keinginan keluar atau pindah (*intention turnover*) adalah merujuk kepada sebuah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain berdasarkan pilihannya sendiri tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Selanjutnya menurut Mobley et al (1978) menyatakan terdapat tiga dimensi yang dapat dijadikan alat ukur *turnover intention* yang terdiri atas: 1) *Thinking of Quitting*, mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap bertahan dan berada di dalam lingkungan pekerjaan mereka saat ini. 2) *Intention to search for alternatives*, individu memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. 3) *Intention to Quit*, mendeskripsikan individu yang berniat untuk keluar.

Cammann et al. (1979) dalam Wong and Wong (2017), terdapat tiga indikator pengukuran *turnover intention* dalam *The Michigan Assessment of Organizations Questionnaire*, yang terdiri atas: 1) Pemikiran untuk keluar, yakni pemikiran untuk keluar dari organisasi atau tetap berada dan tinggal di dalam lingkungan organisasi. 2) Kemungkinan mencari pekerjaan baru, kemungkinan individu akan mencari pekerjaan lain di tahun yang akan datang. 3) Secara aktif mencari pekerjaan, yang berarti individu akan secara aktif mencari pekerjaan di tahun depan.

### Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori dari para ahli dan peneliti terdahulu yang telah dipaparkan sebelumnya, maka fokus pada penelitian ini adalah membuktikan pengaruh dari variabel bebas *work life balance* dan *perceived organizational support* terhadap variabel terikat *turnover intention* melalui variabel interveing yakni *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*. Kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber : data diolah penulis (2018)

Gambar 1. Kerangka Konseptual

Dari kerangka konseptual diatas dapat diketahui beberapa hipotesis yang dihasilkan dari hubungan pengaruh antar variabel pada penelitian ini.

### Pengaruh Work Life Balance terhadap Turnover Intention

Berdasarkan pendekatan *attitude-behaviour theory* yang diutarakan oleh Fishbein and Ajzen (1975) dalam Oluwafemi (2013) menunjukkan bahwa sikap kerja karyawan yang positif dibentuk melalui kepercayaan karyawan terhadap beberapa aspek yang ada di dalam perusahaannya. Pada dasarnya karyawan mempersepsikan keadaan yang ada di perusahaannya terlebih dahulu seperti ada atau tidaknya nilai *Work life balance* yang diharapkan karyawan di perusahaan. Melalui kepercayaan itulah selanjutnya akan mengarahkan karyawan untuk memunculkan intensi dan perilaku tertentu.

Melalui pemaparan teori diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupannya yang baik maka akan mengurangi minat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

H<sub>1</sub> : diduga *work life balance* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.

### Pengaruh Work Life Balance terhadap Organizational Commitment

Lambert (2000) dalam Azeem and Akhtar (2014), menyatakan bahwa *social exchange theory* menjelaskan hubungan antara keseimbangan kehidupan pribadi dan



kehidupan kerja. Teori ini mendukung kemungkinan bahwa kebijakan keseimbangan kehidupan kerja mendorong partisipasi karyawan dalam organisasi sejauh karyawan merasa berkewajiban untuk menggunakan upaya ekstra sebagai imbalan atas keuntungan tambahan yang diberikan perusahaan. Hal tersebut juga mengungkapkan tentang adanya hubungan antara *work life balance* terhadap *organizational commitment*. Karena semakin baik *work life balance* yang dimiliki karyawan maka karyawan akan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya.

H<sub>2</sub> : diduga *work life balance* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment*.

### **Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Turnover Intention**

Menurut Wayne *et al.* (2002) dalam Suhermin (2012) *social exchange theory* telah diaplikasikan kedalam pengelolaan organisasi dan memberikan dasar untuk memaknai peran organisasi dan manajer dalam menciptakan perasaan memiliki kewajiban dan perilaku yang mendukung organisasi. *Perceived Organizational Support* memiliki fokus tersendiri di dalam suatu bentuk hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi, yakni berupa persepsi umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi memiliki sikap positif yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka dan akibatnya *turnover intention* mereka menurun.

H<sub>3</sub> : diduga *perceived organizational support* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.

### **Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Commitment**

Konsep *Perceived organizational support* mengacu pada *social exchange theory*, norma timbal balik dan teori dukungan organisasi. Dukungan organisasi yang dipersepsikan tersebut didorong oleh kemampuan karyawan untuk menetapkan sifat "manusia" ke perusahaan sedemikian rupa sehingga tindakan yang diambil oleh perusahaan dianggap sebagai tindakan organisasi itu sendiri.

Personifikasi perusahaan ini didukung oleh fakta bahwa perusahaan bertanggung jawab atas tindakan atasan yang berwenang, tindakan ini mengambil bentuk kebijakan, norma, dan budaya organisasi, memberikan kontinuitas dan menentukan perilaku peran. Berdasarkan personifikasi ini, karyawan merasakan bagaimana mereka diperlakukan sebagai sinyal *of favor* atau *disfavor* (Rhoades and Eisenberger, 2002 dalam Suhermin, 2012). Hal tersebut dapat dijadikan acuan bahwa semakin tinggi dan besarnya dukungan organisasi yang dipersepsikan karyawan maka

akan meningkatkan pula komitmen organisasi yang ditimbulkan dari kinerja karyawan.

H<sub>4</sub> : diduga *perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment*.

### **Pengaruh Organizational Commitment terhadap Turnover Intention**

Teori *self-determination theory of motivation* memberikan gambaran bahwa untuk mempelajari fenomena *turnover* pada karyawan, teori ini berfokus pada identifikasi dan kepuasan terhadap tiga kebutuhan psikologis seperti *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* Ryan and Deci (2000) menyatakan bahwa *Autonomy* lebih merujuk pada pengertian perasaan pada diri individu bahwa dirinya berhak untuk memilih sesuai dengan keinginan yang ada pada dirinya sendiri, *relatedness* merujuk pada perasaan bahwa dirinya telah diapresiasi dan dihargai (Meyer and Maltin, 2010), dan *competence* lebih merujuk pada kebutuhan yang dimiliki oleh karyawan agar dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan maksimal (Martin and Hill, 2013). Kebutuhan-kebutuhan psikologis inilah yang akan mengarahkan individu untuk berkomitmen termasuk *normative commitment*, *affective commitment*, dan *continuance commitment* (Meyer and Parfyonova, 2010).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Igbaria and Greenhaus (1992) dalam Suhanto (2009) memaparkan bahwa komitmen organisasi mempunyai dampak implikasi pengaruh yang paling besar dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sehingga semakin besar komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak pada penurunan tingkat *turnover intention* yang akan terjadi pada perusahaan.

H<sub>5</sub> : diduga *organizational commitment* berpengaruh signifikan positif terhadap *turnover intention*.

### **Pengaruh Work Life Balance terhadap Turnover Intention dengan Organizational Commitment sebagai variabel interveing**

Penelitian yang dilakukan oleh Azeem and Akhtar (2014) yang mengindikasikan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut berarti semakin tinggi tingkat *work life balance* seseorang maka akan berpengaruh terhadap tingginya komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut, sehingga dengan tingginya komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan akan mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan (Al Momani, 2017). Sebenarnya konsep *Work life balance* dan *Organizational commitment* merupakan konsep-konsep yang dapat mempengaruhi *Turnover intention*.

H<sub>6</sub>: diduga *work life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *organizational commitment*.

### **Pengaruh Perceiver Organizational Support terhadap Turnover Intention dengan Organizational Commitment sebagai variabel interveing**

Rhoades & Eisenberger, (2002) dalam Perryer *et al.* (2010) menjelaskan bahwa organisasi yang mendapati karyawan mereka merasa telah memperoleh dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan atau arti besar tersendiri di dalam diri karyawan, hal inilah yang akan memicu timbulnya peningkatan komitmen pada diri karyawan. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong seorang karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai visi misi maupun tujuan dari perusahaan, dan meningkatkan performa kinerja dengan harapan akan diperhatikan serta dihargai oleh organisasi. Sehingga apabila komitmen organisasi yang dirasakan karyawan tinggi, hal ini tentu saja dapat meminimalisir perilaku intensi *turnover* yang akan terjadi di perusahaan.

H<sub>7</sub>: diduga *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *organizational commitment*.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausalitas yang ingin menganalisis pengaruh variabel bebas *Work life balance* dan *Perceived organizational support* terhadap variabel terikat *Turnover intention* melalui variabel mediasi yakni *Organizational commitment* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan teknik pengumpulan data metode observasi, wawancara, dan kuesioner.

Penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* yakni *proportionate stratified random sampling*. Populasi pada penelitian ini sebanyak 292 karyawan tetap/organik dan sampel yang diambil berdasarkan rumus slovin yakni sebanyak 169 karyawan tetap. Skala pengukuran pada penelitian ini menggunakan skala pengukuran likert 1-5 dan teknik analisis menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan bantuan *software* AMOS (*Analysis of Moment Structures*) versi 22.

Indikator pengukuran yang digunakan untuk mengukur tingkat variabel *work life balance* dalam penelitian ini diadopsi dari Langford (2009), yakni: Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, Tanggung jawab terhadap

keluarga dan perusahaan dan memiliki kehidupan sosial diluar pekerjaan.

Kemudian Indikator pengukuran yang digunakan untuk mengukur tingkat tinggi rendahnya variabel *perceived organizational support* (POS) yang ada diperusahaan diadopsi dari Eisenberger *et al.* (1986), yakni: Penghargaan terhadap kontribusi, pemberian bantuan terhadap masalah karyawan, memperhatikan kesejahteraan, menjadikan pekerjaan semenarik mungkin, penilaian terhadap prestasi kerja, tidak memanfaatkan karyawan jikapun ada kesempatan.

Alat ukur lainnya untuk mengetahui dan mengukur tingkat variabel *organizational commitment* (OC) pada penelitian ini menggunakan indikator dari Meyer *et al.* (1993) dalam Al Momani (2017), yakni : *Affective commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment*. Sedangkan Indikator pengukuran yang digunakan untuk mengukur tingkat *turnover intention* pada penelitian ini mengadopsi indikator dari Cammann *et al.* (1979), dalam *The Michigan Assessment of Organizations Questionnaire*, yaitu: Pemikiran untuk keluar, kemungkinan mencari pekerjaan baru, secara aktif mencari pekerjaan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil studi lapangan dengan membagikan kuesioner kepada karyawan tetap atau karyawan organik didapatkan hasil bahwa pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia. Jumlah sampel karyawan memperlihatkan bahwa total seluruh responden adalah 169 orang karyawan tetap. Subjek penelitian terdiri dari 139 orang laki-laki atau sekitar 82,2% dari total keseluruhan karyawan tetap serta 30 orang perempuan atau 17,8%.

Selanjutnya untuk karyawan yang berusia kurang dari 30 tahun sebanyak 60 orang karyawan atau sekitar 35,5% dari semua jumlah responden yang menjadi sampel, usia antara 30-40 tahun sebanyak 86 responden atau 50,9%, selanjutnya usia 40-50 tahun sebanyak 17 orang responden atau sekitar 10,1%, dan terakhir untuk usia lebih dari 50 tahun sebanyak 6 orang responden atau 3,6% dari total keseluruhan sampel pada penelitian ini. maka dapat disimpulkan pada penelitian ini rata-rata berusia diantara 30-40 tahun.

Kemudian untuk tingkat pendidikan terakhir rata-rata karyawan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia memiliki pendidikan terakhir setara S1 yakni sebesar 61,5% atau sekitar 104 orang karyawan. Status dari karyawan perusahaan ini dapat diketahui bahwa sekitar 137 responden

telah menikah dan sisanya sebanyak 32 orang responden belum menikah. Sedangkan untuk masa kerja mayoritas karyawan perusahaan ini memiliki lama waktu bekerja kurang dari 5 tahun, yakni sekitar 71 orang responden atau sekitar 42% dari total keseluruhan sampel yang digunakan pada penelitian ini.

**Hasil Analisis Measurement Model**

**Convergent Validity**

Pengukuran pada aitem-aitem atau indikator dari suatu konstruk laten harus *converge* atau *share* (berbagi) proporsi varian yang tinggi. Pada penelitian ini nilai *convergent validity* dapat dikatakan baik atau valid karena pada semua item pernyataan nilai *standardized regression weights* berada pada range 0,50 – 0,70. Menurut Ghozali (2014) dikatakan valid jika memiliki nilai *standardized regression weights* pada range 0,50 0,70, maka suatu konstruk dapat dikatakan baik atau valid.

**Construct Reliability**

Ghozali (2014) menyatakan bahwa nilai reliabilitas konstruk dapat dikatakan terpenuhi jika memiliki  $CR \geq 0,60$ . Pada penelitian ini memiliki nilai  $CR \geq 0,70$  untuk masing-masing variabel, maka dapat disimpulkan bahwa model dalam bentuk fit dan dikatakan sudah reliabel.

**Hasil Analisis Inferensial**

**Hasil Uji Kelayakan Model**

mengevaluasi kesesuaian model yang dilakukan dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian model (*fit index*) untuk mengukur kelayakan model yang diajukan. dapat diketahui model dinyatakan fit berjumlah 11 (> 3 model). Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa bahwa model yang diajukan telah fit, maka artinya tidak terdapat perbedaan model secara teoritis dengan data empirisnya.

**Hasil Koefisien Determinasi**

Nilai koefisien determinasi variabel *Organizational Commitment* ( $R^2_1$ ) sebesar 0.323, yang berarti variabilitas *Organizational commitment* dapat dijelaskan oleh variabilitas *Work life balance* dan *Perceived organizational support* sebesar 32.2%, sedangkan sisanya 67.8% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti. Sedangkan besaran nilai koefisien determinasi *Turnover Intention* ( $R^2_2$ ) adalah 0.127, yang berarti variabilitas *Turnover intention* yang dapat dijelaskan oleh variabilitas *Work life balance* dan *Perceived organizational support* sebesar 12.7%, dan sisanya 87.3% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.

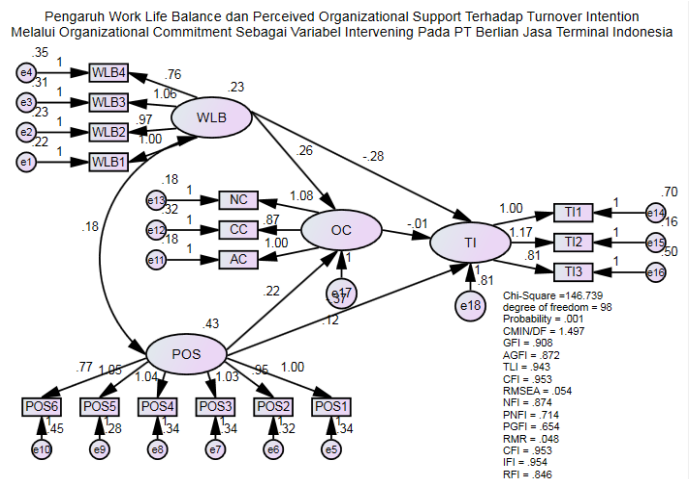
Ketepatan model dari suatu data penelitian dapat diukur berdasarkan hubungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada kedua persamaan struktural. Dengan menggunakan rumus  $R^2$  model =  $1 - (1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)$ , sehingga hasil ketepatan model didapatkan seperti dibawah ini:

$$\begin{aligned}
 R^2 \text{ model} &= 1 - (1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0.323) \times (1 - 0.127) \\
 &= 1 - (0.677) \times (0.873) \\
 &= 1 - 0.59 \\
 &= 0.41 \text{ atau } 41\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan model sebesar 41% menerangkan hubungan anatara keempat variabel yang diteliti sebesar 0,41 atau 41% dan sisanya 59% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Maka dapat dikatakan model cukup baik.

**Hasil Uji Analisis Jalur**

secara matematika model diagram jalur dapat dikonversikan kedalam persamaan model pengukuran dan model struktural hubungan antar variabel. Hasil uji diagram jalur dapat dilihat pada gambar 1 berikut.



Sumber : Result AMOS ver.22, diolah penulis (2018)

**Gambar 2. Diagram Jalur Hasil Uji Structural Equation Modelling**

Berdasarkan Gambar 2. diatas, diagram jalur diatas kemudian dikonversikan kedalam bentuk persamaan struktural sebagai berikut :  $Organizational\ Commitment_1 = \beta_1 Work\ Life\ Balance + z_1 = 0.26 Work\ Life\ Balance + 0.12$ .  $Organizational\ Commitment_2 = \beta_2 Perceived\ Organizational\ Support + z_2 = 0.22 Perceived\ Organizational\ Support + 0.12$ .  $Turnover\ Intention_1 = \beta_3 Work\ Life\ Balance + \beta_4 Organizational\ Commitment + z_3 = -0.28 Work\ Life\ Balance + (-0.01) Organizational\ Commitment + 0.81$ .  $Turnover\ Intention_2 = \beta_5 Perceived\ Organizational\ Support + \beta_6 Organizational\ Commitment + z_4 = -0.37 Perceived$



*Organizational Support* + (-0.01) *Organizational Commitment* + 0.81.

### Hasil Uji Hipotesis

**Tabel 1.**  
**HASIL UJI HIPOTESIS**

	Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P
H1	OC <--- POS	.224	.082	2.752	.006
H2	OC <--- WLB	.260	.116	2.229	.026
H3	TI <--- POS	-.374	.179	-2.086	.037
H4	TI <--- WLB	-.278	.250	-1.110	.267
H5	TI <--- OC	-.013	.270	-.048	.962

Sumber : *Result AMOS ver.22*, diolah penulis (2018)

Pada hipotesis pertama terdapat nilai CR hitung antara variabel *Work Life Balance* (WLB) terhadap variabel *Turnover Intention* (TI) lebih kecil dari t tabel yakni  $-|1,110| < 1,65$ . Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya  $0,267 (p \geq 0,05)$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *Work Life Balance* tidak memiliki pengaruh terhadap variabel *Turnover Intention*. Artinya **hipotesis pertama di tolak**.

Pada hipotesis kedua terdapat nilai CR hitung antara variabel *Work Life Balance* (WLB) terhadap variabel *Organizational Commitment* (OC) lebih besar dari t tabel yakni  $2,229 > 1,65$ . Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya  $0,026 (p \leq 0,05)$ . Hal ini dapat dinyatakan bahwa variabel *Work Life Balance* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap variabel *Organizational Commitment*. Artinya **hipotesis kedua diterima**.

Pada hipotesis ketiga terdapat nilai CR hitung antara variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap variabel *Turnover Intention* (TI) lebih kecil dari t tabel yakni  $-|2,086| > 1,65$ . Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya  $0,037 (p \leq 0,05)$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh yang signifikan negatif terhadap variabel *Turnover Intention*. Artinya **hipotesis ketiga diterima**.

Pada hipotesis keempat terdapat nilai CR hitung antara variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap variabel *Organizational Commitment* (OC) lebih besar dari t tabel yakni  $2,752 > 1,65$ . Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya  $0,006 (p \leq 0,05)$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan positif terhadap variabel *Organizational Commitment*. Artinya **hipotesis keempat diterima**.

Pada hipotesis kelima terdapat nilai CR hitung antara variabel *Organizational Commitment* (OC) terhadap variabel *Turnover Intention* (TI) lebih kecil dari t tabel yakni  $-0,048 < 1,65$ . Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya  $0,962 (p \geq 0,05)$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational Commitment* tidak memiliki pengaruh terhadap variabel *Turnover Intention*. Artinya **hipotesis kelima ditolak**.

### Hasil Uji Sobel Test

Uji signifikansi pada penelitian ini untuk menguji pengaruh tidak langsung (mediasi) memanfaatkan penggunaan *software* yang dikembangkan oleh Sobel (1982) yang lebih dikenal dengan sobel test. Berikut hasil yang didapatkan:

**Tabel 2.**  
**HASIL UJI SOBEL TEST**

Variabel	Test Statistic	Std. Error	p-value
<i>Work life balance</i> (X1)	-0.04813704	0.0702162	0.96160703
<i>Perceived organizational support</i> (X2)	-0.04814067	0.06048939	0.96160413

Sumber : *Result Sobel Test*, diolah penulis (2018)

Dari tabel 2. Diketahui hasil bahwa pengaruh *Work life balance* (X1) terhadap *Turnover intention* (Y) melalui *Organizational commitment* (Z), berdasarkan hasil uji sobel test nilai signifikansinya sebesar  $0.96160703 (p \geq 0,05)$  sehingga hal ini menunjukkan variabel *Work life balance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover intention* melalui *Organizational commitment*. Artinya uji mediasi melalui sobel test **ditolak**. Kemudian untuk hasil pengaruh *Perceived organizational support* (X2) terhadap *Turnover intention* (Y) melalui *Organizational commitment* (Z), berdasarkan hasil uji sobel test nilai signifikansinya sebesar  $0.96160413 (p \geq 0,05)$ , sehingga hal ini menunjukkan variabel *Perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover intention* melalui *Organizational commitment*. Artinya uji mediasi melalui sobel test **ditolak**.

### **Work Life Balance tidak berpengaruh terhadap Turnover Intention**

Pada penelitian ini berdasarkan hasil pengujian hipotesis, penulis menemukan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia dengan nilai P sebesar  $0.267 (p \geq 0,05)$  dan CR menunjukkan nilai sebesar  $-1.110$ , sehingga H1 ditolak. Pada hasil output *Standardized Regression Weight* diketahui bahwa variabel *work life balance* memiliki pengaruh tidak signifikan dan negatif

terhadap variabel *turnover intention* dengan standardized koefisien sebesar -0,139.

Masih terdapat beberapa karyawan dari beberapa divisi yang mendapatkan tambahan jam lembur di atas rata-rata ketentuan yang sudah ditetapkan, namun hal ini tidak mempengaruhi niat mereka untuk keluar dari perusahaan, karena mereka merasakan pencapaian dengan adanya kepuasan kerja yang dia dapatkan melalui gaji, tunjangan, bonus, jaminan ketenagakerjaan dan *reward* yang diberikan oleh PT Berlian Jasa Terminal Indonesia. Terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi niat mereka untuk keluar dari perusahaan, yakni kepuasan kerja. Seperti adanya *recognition* (pengakuan dan penghargaan) akan membuat karyawan merasa puas akan pekerjaan mereka dan jika sudah mendapatkan rasa kepuasan kerja, karyawan tidak akan melakukan niat *turnover*.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Oosthuizen *et al.* (2016) dan Malik *et al.* (2010), yang menemukan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) cenderung pada umumnya menjadi prediktor *turnover intention* yang paling signifikan. Menurut Oosthuizen *et al.* (2016) karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki niat untuk meninggalkan organisasi mereka lebih rendah.

Maka, dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya *work life balance* yang dimiliki oleh karyawan tetap PT Berlian Jasa Terminal Indonesia tidak akan mempengaruhi niat mereka untuk keluar dari perusahaan karena terdapat faktor lain yang sekiranya lebih krusial berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur yakni pencapaian atas kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

#### **Work Life Balance berpengaruh Signifikan positif terhadap Organizational Commitment**

Pada penelitian ini berdasarkan hasil pengujian hipotesis, penulis menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia dengan nilai P sebesar 0,026 ( $p \leq 0,05$ ) dan CR menunjukkan nilai sebesar 2,229, sehingga H2 diterima. Pada hasil output *Standardized Regression Weight* diketahui bahwa variabel *work life balance* memiliki pengaruh positif terhadap variabel *organizational commitment* dengan standardized koefisien sebesar 0,294.

Hasil dalam penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh antara *work life balance* terhadap *organizational commitment* signifikan dan bersifat positif sehingga dapat

disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *work life balance* maka akan diikuti oleh meningkatnya tingkat *organizational commitment*. Adanya pengaruh *work life balance* terhadap *organizational commitment* lebih lanjut dapat dijelaskan melalui perspektif yang diutarakan oleh Lambert (2000) dalam Sakthivel and Jayakrishnan (2011) melalui pendekatan *social exchange theory* yaitu kebijakan perusahaan yang menganut nilai *work life balance* akan mengantarkan karyawan untuk berpartisipasi dengan perusahaannya, hal ini kemudian akan membuat karyawan untuk bekerja lebih ekstra lagi sebagai imbalan dari kebijakan tersebut (kebijakan yang menguntungkan bagi karyawan). Bekerja lebih ekstra yang dimaksud bukan menjadi suatu keharusan yang diberikan oleh perusahaan, namun berasal dari inisiatif karyawan itu sendiri, salah satu contoh perilaku bekerja lebih ekstra merujuk pada komitmen organisasi.

Hal ini sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan bahwa karyawan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia melakukan kerja ekstra untuk membuktikan loyalitasnya terhadap perusahaan. Kerja ekstra yang dimaksudkan adalah jam lembur yang dilakukan oleh karyawan namun mereka tetap bisa menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaannya, hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara tidak terstruktur pada karyawan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia yang menyatakan bahwa mereka masih bisa menjaga dan memenuhi tanggung jawab antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka.

#### **Perceived Organizational Support berpengaruh Signifikan negatif terhadap Turnover Intention**

Pada penelitian ini berdasarkan hasil pengujian hipotesis, penulis menemukan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia dengan nilai P sebesar 0,037 ( $p \leq 0,05$ ) dan nilai CR menunjukkan nilai sebesar -2,086, sehingga H3 diterima. Pada hasil output *Standardized Regression Weight* diketahui bahwa variabel *perceived organizational support* memiliki pengaruh negatif terhadap variabel *turnover intention* dengan *standardized* koefisien sebesar -0,254. Sehingga,

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eisenberger *et al.* (1986) dalam Hussain and Asif (2012) mengemukakan mengenai teori dukungan organisasi, apabila karyawan merasakan lebih banyak menerima dukungan dari organisasi, maka mereka akan cenderung mengembangkan lebih banyak sikap positif terhadap organisasi dan sebaliknya apabila karyawan merasakan kurang adanya dukungan yang diberikan oleh organisasi maka akan sangat berpengaruh

terhadap penurunan kinerja pada karyawan dan hal ini akan menimbulkan *turnover intention*. Sikap positif yang ditunjukkan adalah dengan peningkatan kinerja karyawan yang diukur dengan KPI (*Key Performance Indicator*) pada setiap karyawan, berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur rata-rata karyawan mendapat penilaian KPI yang bagus, hal ini dapat menunjukkan tingkat kinerja karyawan, yang nantinya akan mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia menganggap dukungan organisasi yang mereka rasakan sudah sesuai dengan apa yang mereka harapkan, sehingga hal ini berpengaruh dengan niat karyawan untuk meninggalkan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia semakin rendah.

#### ***Perceived Organizational Support berpengaruh Signifikan positif terhadap Organizational Commitment***

Pada penelitian ini berdasarkan hasil pengujian hipotesis, penulis menemukan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia dengan nilai P sebesar 0.006 ( $p \leq 0,05$ ), yang berarti signifikan dan nilai CR menunjukkan nilai sebesar 2.752, yang berarti sifat pengaruhnya positif sehingga H4 diterima. Pada hasil output *Standardized Regression Weight* diketahui bahwa variabel *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif terhadap variabel *organizational commitment* dengan *standardized* koefisien sebesar 0,344.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa 66% dari total karyawan organik menyatakan dukungan organisasi yang mereka terima termasuk dalam kategori tinggi, hal ini juga diikuti dengan kenaikan komitmen organisasi yang tinggi yakni sebesar 63% dari total karyawan organik menyatakan berkomitmen tinggi pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia. Dari hasil tersebut dikarenakan perusahaan sendiri sudah memenuhi ekspektasi karyawan, yakni pemebrian gaji yang diatas rata-rata, tunjangan, bonus dan *reward* yang diberikan kepada karyawan ketika kinerja mereka mengalami peningkatan.

Maka dapat disimpulkan bahwa semakin *perceived organizational support* karyawan meningkat, maka akan diikuti dengan peningkatan pada *organizational commitment* karyawan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia. Hal ini dikarenakan dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan adalah masalah yang sangat krusial bagi mereka, sejauh ini PT Berlian Jasa Terminal Indonesia telah sangat memperdulikan karyawan mereka dan karena hal ini pula yang pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasi dari para karyawan organik PT Berlian Jasa Terminal Indonesia.

#### ***Organizational Commitment tidak berpengaruh terhadap Turnover Intention***

Pada penelitian ini berdasarkan hasil pengujian hipotesis, penulis menemukan bahwa *organizational commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia dengan nilai P sebesar 0.962 ( $p \geq 0,05$ ) dan CR menunjukkan nilai sebesar -0.048, sehingga H5 ditolak. Pada hasil output *Standardized Regression Weight* diketahui bahwa variabel *organizational commitment* memiliki pengaruh tidak signifikan negatif terhadap variabel *turnover intention* dengan *standardized* koefisien sebesar -0,006.

Dari studi empiris dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi karyawan pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia tidak akan mempengaruhi *turnover intention* yang akan terjadi di perusahaan tersebut. Karena terdapat beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention* selain *organizational commitment*, yakni kepuasan kerja. Sejalan dengan yang diutarakan oleh Vandenberg and Nelson (1999) dalam Suhanto (2009) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai *predictor* munculnya *turnover intention*. Tetapi hal lain, dinyatakan oleh Eisenberger *et al.* (1986) dalam Tnay *et al.* (2013) bahwa dukungan atasan dapat menjadi faktor yang menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, karyawan yang merasa bahwa mereka dihargai oleh atasan mereka, mereka tidak hanya memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi, mereka juga lebih sadar akan tanggung jawab mereka, memiliki keterlibatan yang lebih baik dalam organisasi, dan lebih inovatif. Maka dari itu, apresiasi yang ditunjukkan oleh atasan memiliki dampak pengaruh terhadap penurunan tingkat *turnover intention*.

Hal tersebut sesuai dengan kondisi dilapangan bahwa perusahaan sangat peduli dengan kesejahteraan pegawai, perusahaan menghargai kontribusi pegawai dalam pekerjaan, terbukti terdapat karyawan yang mendapat promosi jabatan sebagai supervisor setelah bekerja selama 33 tahun walupun dirinya hanya mempunyai ijazah SMA. Maka dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia tidak akan mempengaruhi *turnover intention*, karena ada faktor lain yang mempengaruhi tinggi rendahnya niat untuk pindah dari PT Berlian Jasa Terminal Indonesia.

#### ***Pengaruh Work Life Balance terhadap Turnover Intention melalui Organizational Commitment***

Pada penelitian ini berdasarkan nilai *standardized indirect effect* variabel *work life balance* terhadap *turnover intention* melalui *organizational commitment* lebih kecil daripada nilai

*standardized direct effect* variabel *work life balance* terhadap *turnover intention*, yaitu  $-|0,002| < -|0,139|$ . Hasil tersebut juga diperkuat dengan hasil perhitungan dengan menggunakan uji *sobel test*, yang menghasilkan nilai signifikansi *p-value* sebesar  $0,96160703 > 0,05$ . Sehingga dari kedua uji tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel *work life balance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui *organizational commitment*. Maka disimpulkan H6 ditolak.

Pemaparan hasil pada penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Azeem and Akhtar (2014) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment*. Hal tersebut berarti semakin tinggi tingkat *work life balance* pada seseorang maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Penelitian ini juga menolak teori yang dinyatakan oleh Al Momani (2017) bahwa tingginya komitmen organisasi akan mengurangi atau menurunkan niat untuk keluar dari perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa *organizational commitment* tidak mampu menjadi variabel *intervening* (mediasi) untuk variabel *work life balance* terhadap *turnover intention* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia. Hal tersebut dikarenakan karyawan masih membutuhkan perusahaan dalam segi *sallary*, bonus, tunjangan, kesejahteraan pegawai, kepuasan kerja, dan dukungan organisasi yang diharapkan. Sehingga tingginya rendahnya komitmen organisasi tidak akan mampu mempengaruhi niat untuk pindah dari perusahaan.

#### ***Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Turnover Intention melalui Organizational Commitment***

Pada penelitian ini berdasarkan nilai *standardized indirect effect* variabel *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* melalui *organizational commitment* lebih kecil daripada nilai *standardized direct effect* variabel *perceived organizational support* terhadap *turnover intention*, yaitu  $-|0,002| < -|0,254|$ . Hasil tersebut juga diperkuat dengan hasil perhitungan dengan menggunakan uji *sobel test*, yang menghasilkan nilai signifikansi *p-value* sebesar  $0,96160413 > 0,05$ . Sehingga dari kedua uji tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui *organizational commitment*. Maka disimpulkan H7 ditolak.

Hasil studi empiris ini telah sesuai dengan kondisi di lapangan bahwa perusahaan telah memenuhi segala kebutuhan karyawan mulai dari memperhatikan kesejahteraan karyawan mulai dari jaminan kesehatan dan pensiun, perusahaan menghargai kontribusi karyawan dalam

pekerjaan mereka melalui pemberian *reward*, dan bonus. Persepsi dukungan organisasi adalah salah satu kunci dalam membangun komitmen. Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades and Eisenberger, 2002). Namun, tinggi rendahnya komitmen organisasi pada karyawan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia tidak mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Sedangkan untuk pengaruh dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dan bersifat negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini dikarenakan, rata-rata karyawan merasakan kesejahteraan dan merasa perusahaan peduli terhadap kontribusi kerja mereka, mereka masih bertahan dengan organisasi saat ini karena mereka menganggap dukungan organisasi yang mereka harapkan sudah terpenuhi oleh perusahaan, dan apabila hal tersebut tidak terpenuhi maka akan langsung berdampak pada peningkatan *turnover intention* di perusahaan. Sehingga semakin meningkatnya *perceived organizational support* maka akan berdampak pada penurunan tingkat *turnover intention* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia.

Berdasarkan hasil analisa diketahui bahwa *organizational commitment* tidak mampu menjadi variabel *intervening* (mediasi) untuk variabel *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia. Hal ini dikarenakan dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan memiliki hasil yang signifikan dengan *turnover intention*. Maka, peran mediasi disini tidak dibutuhkan lagi untuk menganalisis pengaruh antara *perceived organizational support* terhadap *turnover intention*. Karena dimungkinkan masih ada peran mediasi lain atau faktor lain yang masih mampu mempengaruhi *turnover intention* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan pada penelitian ini bahwa *Work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. *Work life balance* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment*. *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment*. *Organizational commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover*

*intention*. *Organizational commitment* sebagai variabel *intervening* tidak mempengaruhi hubungan pengaruh *work life balance* terhadap *turnover intention*. *Organizational commitment* sebagai variabel *intervening* tidak mempengaruhi hubungan *perceived organizational support* terhadap *turnover intention*.

Kemudian untuk saran yang dapat penulis berikan berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan yakni menyarankan kepada perusahaan untuk dapat diagendakan acara *gathering family*, atau *outbond* secara terstruktur untuk dapat menggantikan waktu karyawan yang tidak dapat menjalankan hobi mereka secara rutin. Selanjutnya untuk sarana gym dan olahraga sebaiknya tidak dihilangkan karena sarana tersebut juga dapat menjadi salah satu penyalur hobi karyawan.

Kemudian untuk variabel *Perceived organizational support* peneliti menyarankan agar perusahaan dapat berlaku adil pada karyawan mereka dalam segala hal, mulai dari pembagian beban kerja, pembagian waktu kerja, dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Terutama pada karyawan yang ada pada range usia < 30 tahun dan 30 – 40 tahun, sehingga tidak menimbulkan mindset senioritas di dalam pekerjaan. Kemudian dampak secara langsung akibat peningkatan dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan akan menurunkan niat karyawan yang ada di PT Berlian Jasa Terminal Indonesia untuk keluar dari perusahaan.

Saran bagi peneliti selanjutnya, diharapkan diharapkan untuk dapat meneruskan penelitian ini dengan meneliti lebih lanjut kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini dan bagi peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk meneliti variabel lainnya yang juga dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia. Variabel yang mungkin dapat ditambahkan misalnya variabel kepuasan kerja, atau motivasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Momani, H. M. (2017). The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Work-life Balance and Intention to Leave: Evidence from Working Women in Jordan. *International Business Research*, 10(6), 164. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n6p164>.
- Arif, B., & Farooqi, Y. A. (2014). Impact of Work Life Balance on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among University Teachers: A Case

Study of University of Gujrat, Pakistan. *International Journal Of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(9), 24–29.

- Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). The Influence of Work Life Balance and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 18. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i2.5667>
- Budhwar, P. (2001). Doing Business in India. *Thunderbird International Business Review*, 43(4), 549–568. <https://doi.org/10.1002/tie.1013>
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript. Michigan.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Ersoy, A. (2014). The effects of Perceived Organizational Support on organizational Commitment: Evidence from the hotle indusry. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 515–524.
- Fayyazi, M., & Aslani, F. (2015). The Impact of Work-Life Balance on Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention; the Moderating Role of Continuance Commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 51(im), 33–41.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisher, D., Fleissig, A. R., & Serletis, A. (2001). An Empirical Comparison Of Flexible Demand System Functional Forms. *Journal of Applied Econometrics*, 48(3), 283–291. <https://doi.org/10.1109/17.946527>
- Ghozali, I. (2014). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24* (VII). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8).



- HayGroup. (2013). Retention Study India Press Release Final. Retrieved January 28, 2018, from [https://www.haygroup.com/downloads/in/Retention study India press release Final.pdf](https://www.haygroup.com/downloads/in/Retention%20study%20india%20press%20release%20Final.pdf)
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85–91.
- Hussain, I. A., Yunus, N., Ishak, N. A., & Daud, N. (2013). The Influence of Intention to Leave Towards Employee Engagement among Young Bankers in Malaysia. *International Journal Business and Management*, 8(14), 89–97.
- Hussain, T., & Asif, S. (2012). Is Employees' Turnover Intention Driven By Organizational Commitment and Perceived Organizational Support? *Journal of Quality and Technology Management*, VIII(II), 1–10.
- Javed, M., Khan, M. A., Yasir, M., Aamir, S., & Ahmed, K. (2014). Effect of Role Conflict, Work Life Balance and Job Stress on Turnover Intention: Evidence from Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(3), 125–133.
- Kaiser, S., Ringlsetter, M., Reindl, C., & Stolz, M. (2010). The Impact of Corporate Work Life Balance Initiatives on Employee Commitment: An Empirical Investigation in the German Consultancy Sector. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 24(3), 231–265.
- Lambert, S. J. (2000). Added Benefits : the Link Between Work-Life Binefits and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801–816. <https://doi.org/10.2307/1556411>
- Langford, P. H. (2009). Measuring organisational climate and employee engagement: Evidence: For a 7 Ps model of work practices and outcomes. *Australian Journal of Psychology*, 61(4), 185–198.
- Lockwood, N. (2003). Work/Life Balance : Challenges and Solution. *Society for Human Resource Management*.
- Malik, M. I., Gomez, S. F., Ahmad, M., & Saif, M. I. (2010). Examining Therelationshipofwork Life Balance, Job Satisfactionand Turnover in Pakistan. *International Journal of Sustainable Development*, 2(1), 27–33.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer Allen, N. J., Smith, C. A., J. P. (1993). Commitment to organizations and occupations-Extension and test of a three-component conceptualization.pdf. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mobley, W. H., Horner, & Hollingsworth, A. (1978). The Relationship Between Human Resource Practices and Employee Retention in Public Organisations: an Exploratory Study Conducted in the United Arab Emirates. *Arab: International Journal of Business and Social Science*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nafiudin. (2015). Pengaruh Work Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT Bank Agroniaga TBK Cabang Bandung. *Sains Manajemen*, 1(1), 24–38.
- Nanda, D. P. (2017). *Pengaruh Work Life Balance Terhadap Intensi Turnover Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderator Pada Karyawan Yang Termasuk Dalam Generasi Y. Skripsi Tidak Diterbitkan*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Novelia Putri, Sukhirman Iman, H. G. (2013). Hubungan antara work/life balance dan komitmen berorganisasi pada pegawai perempuan, (2013), 1–19.
- Oluwafemi, O. J. (2013). Predictors of Turnover Intention Among Employees in Nigeria ' S Oil Industry. *Organizations and Markert in Emerging Economies*, 4(2), 42–63.
- Oosthuizen, R. M., Coetzee, M., & Munro, Z. (2016). Work-life balance , job satisfaction and turnover intention amongst information technology employees. *Southern African Business Review*, (November).

- Prahadi, Y. Y. (2015). Turnover Tinggi, Ini Dia Pemicunya. Retrieved January 28, 2018, from <https://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>
- Radjasa, S. (2015). Mercer Talent Consulting & Information Solution. Retrieved January 28, 2018, from <https://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>
- Rahadjeng, A. (2016). *Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Intention to Quit Melalui Employee Engagement Pada Karyawan Tetap yang Berada Pada Kelompok Jabatan Fungsional Di PT. PAL Indonesia (Persero)*. Thesis Tidak Diterbitkan. Surabaya: FEB Universitas Airlangga.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Sakthivel, D., & Jayakrishnan, J. (2011). Work Life Balance and Organizational Commitment for Nurse. *Asian Journal of Business and Management Sciences, 2*(5), 01–06.
- Sethi, U. J. (2014). Influence of Work Life Balance on Organisational Commitment: A Comparative Study of Women Employees Working in Public and Private Sector Banks. *European Journal of Business and ManagementOnline, 6*(34), 2222–2839.
- Suhanto, E. (2009). *Pengaruh Stress Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi di Bank Internasional Indonesia)*. Thesis Diterbitkan. Semarang: PPs Universitas Diponegoro Semarang.
- Suhermin. (2012). Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (Lmx) Terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan, 16*(110), 209–229.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Diab, H. (2016). The Influence of Work Life Balance on Turnover Intention in Private Hospitals : The Mediating Role of Work Life Conflict. *European Journal of Business and Management, 8*(20), 126–139.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 97*, 201–208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.223>
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? *Human Relations, 52*(October), 1313–1336.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Bommer, W. . (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 597–598.
- Wong, Y.-W., & Wong, Y. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention. *Journal of Chinese Human Resources Management, 8*(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-01-2017-0001>.