

## **PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT*, *JOB DEMAND*. DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP *TURNOVER INTENTION*.**

Oleh:

<sup>1</sup>Ishak Luthfian, <sup>2</sup>Praptini Yulianti

<sup>1,2</sup>Universitas Airlangga, Manajemen/Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Jl. Mayjen Prof. Dr. Moestopo No.47, Pacar Kembang, Kec. Tambaksari, Kota SBY, Jawa Timur 60132

e-mail :ishakluthfian@gmail.com<sup>1</sup>, praptini-y@feb.unair.ac.id<sup>2</sup>

---

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of Perceived Organizational Support, Job Demand, and Work Engagement on Turnover Intention. The study uses a quantitative approach with a survey method on respondents who are employees in the research object. The data were analyzed using regression analysis to test the partial effect of each independent variable on Turnover Intention. The results show that Perceived Organizational Support has a significant positive effect on Turnover Intention. This finding indicates that an increase in the perception of organizational support is followed by an increase in employees' intention to leave the organization, which is not in line with the initial hypothesis and most of the findings of previous studies. Meanwhile, Job Demand and Work Engagement do not show a significant effect on Turnover Intention. These findings imply that the organizational support provided is not yet fully capable of reducing employees' intention to leave and has the potential to be perceived differently by employees, for example, as a form of covert pressure or unmet expectations. Therefore, organizations need to reevaluate the form and implementation of the support provided to be more effective in reducing Turnover Intention.*

**Keywords:** *Perceived Organizational Support, Job Demand, Work Engagement, Turnover Intention.*

---

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Job Demand*, dan *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap responden yang merupakan karyawan pada objek penelitian. Data dianalisis menggunakan analisis regresi untuk menguji pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan arah hubungan positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan persepsi dukungan organisasi justru diikuti oleh meningkatnya niat karyawan untuk keluar dari organisasi, yang tidak sejalan dengan hipotesis awal dan sebagian besar temuan penelitian terdahulu. Sementara itu, *Job Demand* dan *Work Engagement* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan penelitian ini mengimplikasikan bahwa dukungan organisasi yang diberikan belum sepenuhnya mampu menurunkan niat keluar karyawan dan berpotensi dipersepsikan secara berbeda oleh karyawan, misalnya sebagai bentuk tekanan terselubung atau ketidaksesuaian ekspektasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengevaluasi kembali bentuk dan implementasi dukungan yang diberikan agar lebih efektif dalam menekan *Turnover Intention*..

**Kata Kunci:** *Perceived Organizational Support, Job Demand, Work Engagement, Turnover Intention.*

---

## PENDAHULUAN

Setiap organisasi, termasuk perusahaan perbankan, berusaha mencapai tujuan strategisnya dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki. Salah satu sumber daya yang paling krusial adalah sumber daya manusia (SDM), karena kinerja dan loyalitas karyawan menjadi penentu utama keberlanjutan dan daya saing perusahaan. Dalam industri perbankan yang sangat kompetitif dan dinamis, retensi talenta menjadi tantangan strategis yang berdampak langsung pada stabilitas operasional dan kualitas layanan (Kurniawan & Yuliando, 2020).

*Turnover Intention* atau niat berhenti karyawan merupakan fenomena yang mengancam bagi perusahaan. Menurut Zhang et al. (2022), *Turnover Intention* adalah keinginan atau kecenderungan psikologis seorang karyawan untuk meninggalkan organisasinya. Tingginya niat keluar akan mengakibatkan kerugian finansial yang signifikan akibat biaya rekrutmen, pelatihan, dan hilangnya pengetahuan organisasi (*organizational knowledge loss*). Selain itu, hal ini dapat menurunkan moral tim dan mengganggu kontinuitas layanan kepada nasabah (Putra & Santoso, 2021).

Bank XYZ di Regional HR Muhammad, menjadi objek penelitian ini. Sebagai bagian dari industri perbankan yang padat regulasi dan berorientasi target, unit ini menghadapi tekanan kerja yang tinggi. Berdasarkan observasi awal dan laporan internal manajemen selama dua tahun terakhir, terdapat indikasi peningkatan angka permohonan mutasi dan pengunduran diri sukarela di kalangan staf, terutama pada karyawan dengan masa kerja 3-5 tahun. Tren ini mengkhawatirkan karena terjadi pada kelompok karyawan yang seharusnya sudah produktif dan menguasai operasional.

Permasalahan *Turnover Intention* di Bank XYZ diduga kuat terkait dengan tiga faktor utama. Pertama, persepsi terhadap dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*). Wawancara informal dengan beberapa karyawan mengungkapkan keluhan mengenai kurangnya apresiasi terhadap pencapaian di luar target kinerja utama, serta perasaan bahwa kebijakan work-life balance sulit diterapkan di tengah tuntutan kerja. Kedua, tingginya tuntutan pekerjaan (*Job Demand*). Karyawan sering kali harus menangani target penjualan produk perbankan, administrasi kredit yang kompleks, dan kepatuhan regulasi secara bersamaan, dengan sumber daya waktu yang terbatas. Ketiga, keterikatan kerja (*Work Engagement*) yang mungkin terkikis. Survei iklim kerja internal tahun sebelumnya mencatat penurunan skor pada dimensi semangat (*vigor*) dan dedikasi, terutama setelah pandemi, di mana beban kerja meningkat sementara interaksi sosial di kantor berkurang.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antar variabel ini secara terpisah. Misalnya, penelitian oleh Sari dan Wijaya (2019) pada bank swasta di Surabaya menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sementara itu, penelitian oleh Pratama dan Aisjah (2021) menunjukkan bahwa *Job Demand* yang berlebihan dapat meningkatkan stres kerja dan pada akhirnya memicu niat untuk keluar (*Turnover Intention*). Di sisi lain, temuan Nugroho dan Ferdiansyah (2020) mengungkap bahwa *Work Engagement* berperan sebagai penurun *Turnover Intention* melalui peningkatan komitmen organisasi.

Namun, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut. *Perceived Organizational Support, Job Demand, dan Work Engagement* secara bersamaan dalam satu model untuk menganalisis pengaruhnya terhadap *Turnover Intention*, khususnya

pada konteks Bank BUMN (*state-owned bank*) di Indonesia. Studi-studi sebelumnya juga kerap menghasilkan temuan yang tidak konsisten, seperti hubungan POS yang ternyata tidak signifikan dalam konteks budaya kolektivitas tinggi (Wibowo, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh ketiga faktor tersebut secara simultan dan parsial terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Bank XYZ. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang komprehensif serta rekomendasi strategis bagi manajemen bank dalam merumuskan kebijakan retensi dan peningkatan kesejahteraan karyawan yang lebih efektif.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Turnover Intention*

*Turnover Intention* atau niat berhenti merupakan tahap akhir dari proses kognitif seorang karyawan sebelum benar-benar memutuskan untuk meninggalkan organisasinya. Menurut Zhang et al. (2022), *Turnover Intention* didefinisikan sebagai keinginan, rencana, atau kemungkinan yang dirasakan oleh seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini secara sukarela dalam waktu dekat. Ini bukan tindakan nyata, tetapi merupakan prediktor terkuat dari perilaku turnover aktual (Jiang & Gu, 2021). Dalam konteks perbankan yang kompetitif, tingginya *Turnover Intention* dapat mengganggu kontinuitas layanan, menurunkan moral tim, dan meningkatkan biaya operasional terkait rekrutmen dan pelatihan (Kurniawan & Yuliando, 2020). *Turnover Intention* dapat diukur melalui beberapa indikator. Berdasarkan skala yang dikembangkan oleh Mobley (1977) dan dimodifikasi oleh Putra & Santoso (2021), indikatornya meliputi: (a) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain; (b) Niat untuk meninggalkan organisasi; (c) Kemungkinan untuk benar-benar keluar dalam waktu dekat; (d) Sering memikirkan untuk berhenti; dan (e) Rasa tidak betah atau ingin pindah ke perusahaan lain.

### *Perceived Organizational Support (POS)*

*Perceived Organizational Support (POS)* adalah keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Konsep ini berakar pada teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory), di mana karyawan yang merasa didukung akan membalas dengan komitmen, loyalitas, dan usaha yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi (Kurtessis et al., 2017). Di Indonesia, penelitian oleh Sari dan Wijaya (2019) menemukan bahwa POS yang tinggi pada karyawan bank dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya menurunkan keinginan untuk keluar. Faktor-faktor yang membentuk POS antara lain: (a) Dukungan atasan; (b) Keadilan prosedural dan distributif; (c) Pengakuan dan penghargaan atas prestasi; (d) Perhatian terhadap kesejahteraan (*well-being*); dan (e) Pemberian kesempatan pengembangan karier (Rhoades & Eisenberger, 2002). POS dapat diukur menggunakan indikator-indikator tersebut untuk menilai sejauh mana karyawan merasakan dukungan nyata dari organisasinya.

### *Job Demand*

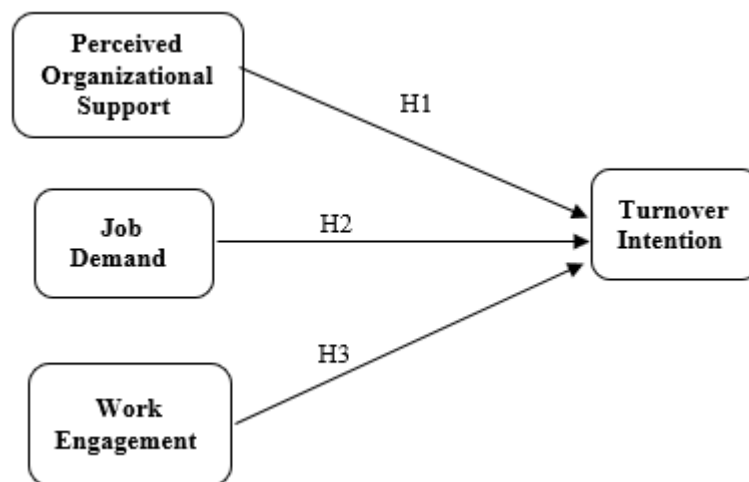
*Job Demand* merujuk pada aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari suatu pekerjaan yang memerlukan upaya fisik dan/atau mental yang berkelanjutan, sehingga berpotensi menimbulkan biaya psikologis dan fisiologis (Bakker & Demerouti, 2007). Dalam model *Job Demands-Resources (JD-R)*, tuntutan pekerjaan yang berlebihan (seperti beban kerja tinggi, tekanan waktu, dan konflik peran) dapat mengarah pada kelelahan emosional (*burnout*) dan menurunkan kesehatan kerja (Demerouti et al., 2001).

Penelitian Pratama dan Aisjah (2021) pada karyawan perbankan di Bali mengonfirmasi bahwa *Job Demand* yang tinggi berkorelasi positif dengan stres kerja dan pada akhirnya meningkatkan *Turnover Intention*. Indikator *Job Demand* menurut Karasek (1979) dan adaptasinya dalam penelitian Lestari dan Purwana (2020) meliputi: (a) Banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan; (b) Tekanan waktu atau deadline yang ketat; (c) Kerumitan tugas; (d) Konflik peran atau tuntutan yang bertentangan; dan (e) Beban kerja mental atau emosional.

### **Work Engagement**

*Work Engagement* didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait pekerjaan yang ditandai dengan vigor (semangat dan ketahanan mental), dedication (keterlibatan dan rasa bermakna), serta absorption (keterserapan dan konsentrasi penuh dalam pekerjaan) (Schaufeli et al., 2002). Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi biasanya menunjukkan energi dan ketahanan mental yang baik, antusiasme, dan keterlibatan penuh dengan pekerjaannya (Bakker & Albrecht, 2018). Dalam konteks organisasi di Indonesia, penelitian Nugroho dan Ferdiansyah (2020) menemukan bahwa *Work Engagement* berperan sebagai mediator yang efektif antara kepemimpinan transformasional dan penurunan *Turnover Intention*. Tingkat engagement karyawan dapat dilihat dari beberapa indikator berdasarkan Utrecht *Work Engagement Scale* (UWES) yang diadaptasi oleh Schaufeli dan Bakker (2004), yaitu: (a) Vigor: Merasa penuh energi dan mental tangguh saat bekerja; (b) Dedication: Merasa bangga, antusias, dan menganggap pekerjaan bermakna; (c) Absorption: Terkonsentrasi penuh dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan karena merasa waktu berlalu dengan cepat.

### **Kerangka Konseptual**



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### **Hipotesis**

H1: *Perceived Organizational Support* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*.

H2: *Job Demand* berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*.

H3: *Work Engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan desain *explanatory survey*. Populasi penelitian adalah karyawan Bank XYZ Regional HR Muhammad. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria karyawan tetap. Jumlah sampel yang memenuhi kriteria adalah 89 responden

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Hasil uji validitas terhadap seluruh butir pernyataan untuk keempat variabel menunjukkan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,2084) dengan signifikansi 0,000, sehingga semua butir dinyatakan valid.

Tabel 1  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i> (POS)	POS 1	0,941	0.2084	Valid
	POS 2	0,916	0.2084	Valid
	POS 3	0,919	0.2084	Valid
	POS 4	0.942	0.2084	Valid
	POS 5	0.947	0.2084	Valid
	POS 6	0.935	0.2084	Valid
<i>Job Demand</i> (JD)	JD1	0.908	0.2084	Valid
	JD2	0.852	0.2084	Valid
	JD3	0.894	0.2084	Valid
	JD4	0.799	0.2084	Valid
	JD5	0.721	0.2084	Valid
	JD6	0.918	0.2084	Valid
	JD7	0.886	0.2084	Valid
	JD8	0.891	0.2084	Valid
	JD9	0.881	0.2084	Valid
<i>Work Engagement</i> (WE)	WE1	0.908	0.2084	Valid
	WE2	0.899	0.2084	Valid
	WE3	0.913	0.2084	Valid
	WE4	0.915	0.2084	Valid
	WE5	0.878	0.2084	Valid
	WE6	0.902	0.2084	Valid
	WE7	0.922	0.2084	Valid
	WE8	0.951	0.2084	Valid
	WE9	0.892	0.2084	Valid
<i>Turnover Intention</i> (TI)	TI1	0.934	0.2084	Valid
	TI2	0.916	0.2084	Valid
	TI3	0.936	0.2084	Valid
	TI4	0.938	0.2084	Valid

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
	TI5	0.866	0.2084	Valid
	TI6	0.951	0.2084	Valid
	TI7	0.932	0.2084	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach's Alpha sebagai berikut: *Perceived Organizational Support* (0,970), *Job Demand* (0,956), *Work Engagement* (0,974), dan *Turnover Intention* (0,971). Semua nilai > 0,70 yang menunjukkan instrumen sangat reliabel.

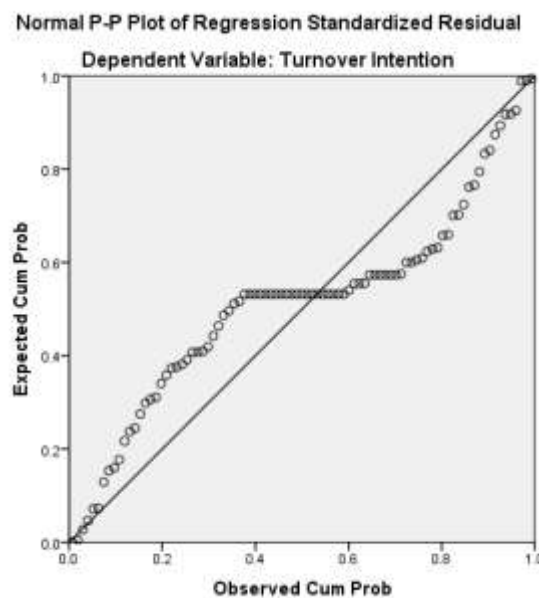
Tabel 2  
Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i> (POS)	0.970	0,70	Reliabel
<i>Job Demand</i> (JD)	0.956	0,70	Reliabel
<i>Work Engagemnet</i> (WE)	0.974	0,70	Reliabel
<i>Turnover Intention</i> (TI)	0.971	0,70	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

### Uji Normalitas

Uji normalitas dengan P-P Plot menunjukkan titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi.



Gambar 2. Grafik Uji Normalitas

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menunjukkan adanya indikasi masalah dengan nilai Tolerance untuk variabel POS (0,207), *Job Demand* (0,161), dan *Work Engagement* (0,298) yang

mendekati batas rendah ( $<0,10$ ) serta nilai VIF yang melebihi batas umum ( $>4$ ). Hal ini mengindikasikan korelasi yang tinggi antar ketiga variabel independen.

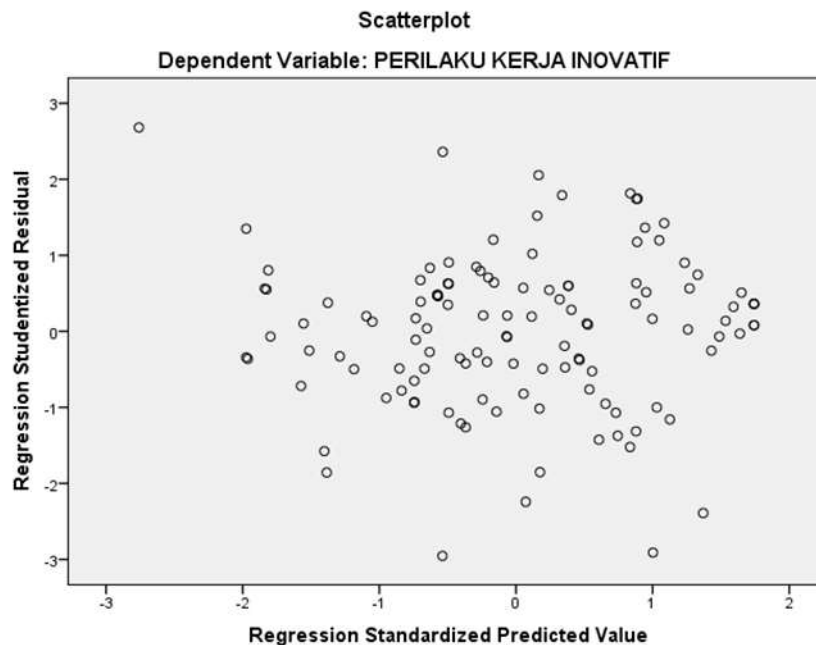
Tabel 3  
Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients <sup>a</sup>		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	<i>Perceived Organizational Support</i>	.207	4.834
	<i>Job Demand</i>	.161	6.226
	<i>Work Engagement</i>	.298	3.361

a. Dependent Variable: PERILAKU KERJA INOVATIF

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dengan Scatterplot menunjukkan pola penyebaran titik yang acak, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 2  
Grafik Uji Heteroskedastisitas

### Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 4  
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.888	1.459		.609	.544
	<i>Perceived Organizational Support</i>	.888	.115	.752	7.720	.000
	<i>Job Demand</i>	.149	.097	.170	1.535	.128
	<i>Work Engagement</i>	.006	.067	.007	.092	.927

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh ketiga variabel independen, yaitu *Perceived Organizational Support* (X1), *Job Demand* (X2), dan *Work Engagement* (X3), terhadap variabel dependen *Turnover Intention* (Y). Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$\text{Turnover Intention} = 0.888 + 0.888(\text{POS}) + 0.149(\text{Job Demand}) + 0.006(\text{Work Engagement}).$$

1. Konstanta (a) = 0.888: Jika nilai ketiga variabel independen (POS, *Job Demand*, dan *Work Engagement*) dianggap nol, maka nilai dasar *Turnover Intention* adalah 0.888.
2. Koefisien Regresi POS (b1) = 0.888: Setiap kenaikan satu satuan pada skor *Perceived Organizational Support*, akan meningkatkan skor *Turnover Intention* sebesar 0.888 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Nilai koefisien positif ini mengindikasikan hubungan yang searah, di mana dukungan organisasi yang lebih tinggi justru dikaitkan dengan niat keluar yang lebih tinggi. Nilai Standardized Coefficients (Beta) sebesar 0.752 menunjukkan bahwa POS merupakan prediktor terkuat dalam model ini.
3. Koefisien Regresi *Job Demand* (b2) = 0.149: Setiap kenaikan satu satuan pada skor *Job Demand*, akan meningkatkan skor *Turnover Intention* sebesar 0.149 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Namun, nilai sig. 0.128 (> 0.05) menunjukkan bahwa pengaruh ini tidak signifikan secara statistik.
4. Koefisien Regresi *Work Engagement* (b3) = 0.006: Setiap kenaikan satu satuan pada skor *Work Engagement*, akan meningkatkan skor *Turnover Intention* sebesar 0.006 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Nilai sig. 0.927 (> 0.05) menunjukkan bahwa pengaruh ini juga tidak signifikan secara statistik.

### Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh adalah 0.833, dan Adjusted R Square sebesar 0.827. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel *Perceived Organizational Support*, *Job Demand*, dan *Work Engagement* secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi pada variabel *Turnover Intention* sebesar 82,7%. Sisa sebesar 17,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Nilai ini termasuk sangat tinggi dalam penelitian sosial, menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki daya jelas yang kuat.

Tabel 5  
Hasil Uji Koefisien Determinasi  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.913 <sup>a</sup>	.833	.827	2.619

a. Predictors: (Constant), *Work Engagement*, *Perceived Organizational Support*, *Job Demand*

b. Dependent Variable: *Turnover Intention*

## Uji T

Tabel 6  
Hasil Uji T

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.888	1.459		.609	.544
	<i>Perceived Organizational Support</i>	.888	.115	.752	7.720	.000
	<i>Job Demand</i>	.149	.097	.170	1.535	.128
	<i>Work Engagement</i>	.006	.067	.007	.092	.927

Hasil uji t menunjukkan pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan nilai signifikansi (Sig.):

1. *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki nilai Sig. 0.000 ( $< 0.01$ ). Hal ini membuktikan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Koefisien regresi positif sebesar 0.888 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada POS akan meningkatkan *Turnover Intention* sebesar 0.888 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Temuan ini menarik karena menunjukkan hubungan positif, di mana dukungan organisasi yang lebih tinggi justru dikaitkan dengan niat keluar yang lebih tinggi - berlawanan dengan prediksi teori dan hipotesis awal.
2. *Job Demand* memiliki nilai Sig. 0.128 ( $> 0.05$ ). Artinya, *Job Demand* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada sampel penelitian ini. Meskipun koefisien regresinya positif (0.149), pengaruhnya tidak kuat secara statistik untuk dapat digeneralisasi ke populasi.
3. *Work Engagement* memiliki nilai Sig. 0.927 ( $> 0.05$ ). Ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Koefisien regresi yang sangat kecil (0.006) dan tidak signifikan mengindikasikan bahwa tingkat keterikatan kerja karyawan tidak berhubungan langsung dengan niat mereka untuk keluar dari organisasi dalam konteks penelitian ini.

Secara ringkas, dari ketiga variabel independen yang diuji, hanya *Perceived Organizational Support* yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, namun dengan arah hubungan yang positif dan tidak sesuai dengan hipotesis awal. Dua variabel lainnya (*Job Demand* dan *Work Engagement*) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik.

## Uji F

Tabel 6  
Hasil Uji F

Model		ANOVA <sup>a</sup>			F	Sig.
		Sum of Squares	df	Mean Square		
1	Regression	2907.099	3	969.033	141.252	.000 <sup>b</sup>
	Residual	583.126	85	6.860		
	Total	3490.225	88			

a. Dependent Variable: *Turnover Intention*

b. Predictors: (Constant), *Work Engagement*, *Perceived Organizational Support*, *Job Demand*

Hasil uji signifikansi model (Uji F) menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun secara statistik adalah signifikan dan layak digunakan untuk memprediksi *Turnover*

*Intention*. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung sebesar 141.252 dengan tingkat signifikansi 0.000 ( $p < 0.01$ ).

Nilai signifikansi yang jauh di bawah 0.05 ini memberikan bukti kuat bahwa secara simultan, variabel *Perceived Organizational Support*, *Job Demand*, dan *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Bank XYZ. Dengan kata lain, ketiga variabel independen tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen.

Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa model regresi linier berganda yang diperoleh sudah tepat dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini menguji pengaruh tiga variabel independen terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Bank XYZ. Hasil analisis regresi berganda menghasilkan temuan yang menarik, di mana hanya satu variabel yang signifikan dengan arah hubungan yang tidak terduga, sementara dua variabel lainnya tidak signifikan. Berikut adalah pembahasan mendalam untuk setiap hubungan variabel berdasarkan koefisien regresi yang diperoleh.

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

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* ( $\beta = 0.752$ ,  $p = 0.000$ ). Hasil ini bertolak belakang dengan hipotesis awal dan teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa dukungan organisasi seharusnya mengurangi niat keluar karyawan (Eisenberger et al., 1986). Koefisien regresi sebesar 0.888 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada skor POS akan meningkatkan skor *Turnover Intention* sebesar 0.888 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

Fenomena paradoks ini dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, dukungan organisasi berupa pelatihan dan pengembangan kompetensi justru meningkatkan nilai pasar (*marketability*) karyawan di industri perbankan yang kompetitif, membuat mereka lebih percaya diri mencari peluang di luar (Jiang & Gu, 2021). Kedua, karyawan mungkin mempersepsikan dukungan ini sebagai sesuatu yang transaksional dan bersyarat—diberikan hanya untuk mendorong pencapaian target yang lebih berat—sehingga memicu kelelahan emosional dan keinginan untuk keluar. Ketiga, dalam budaya kerja kolektivitas tinggi di bank milik negara, dukungan organisasi sering dibarengi ekspektasi loyalitas dan kerja berlebihan yang justru dirasakan sebagai beban psikologis (Wibowo, 2022).

### **Pengaruh *Job Demand* terhadap *Turnover Intention***

*Job Demand* tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* ( $\beta = 0.170$ ,  $p = 0.128$ ). Meskipun koefisien regresinya positif sebesar 0.149, nilai signifikansi yang melebihi 0.05 menunjukkan bahwa pengaruh ini tidak kuat secara statistik untuk dapat digeneralisasi ke populasi. Temuan ini mengejutkan mengingat teori *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2007) dan penelitian empiris sebelumnya yang konsisten menunjukkan hubungan positif antara tuntutan kerja dengan niat keluar.

Ketidaksignifikanan ini kemungkinan disebabkan oleh karakteristik spesifik sampel dan konteks Bank XYZ. Karyawan perbankan mungkin telah melalui proses adaptasi dan normalisasi terhadap tekanan kerja tinggi, menganggapnya sebagai bagian normatif dari pekerjaan mereka. Selain itu, kemungkinan adanya sumber daya penahan (*buffering resources*) seperti kompensasi finansial yang kompetitif, sistem bonus yang jelas, atau dukungan kolega yang solid dapat memediasi dampak negatif *Job Demand*. Terakhir, terjadi

proses seleksi alamiah di mana karyawan yang tidak tahan dengan tekanan telah keluar di tahun-tahun awal, menyisakan karyawan dengan ketahanan (*resilience*) yang lebih tinggi dalam sampel penelitian ini.

### **Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention***

*Work Engagement* juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* ( $\beta = 0.007$ ,  $p = 0.927$ ). Koefisien regresi yang sangat kecil (0.006) dan tidak signifikan ini bertentangan dengan teori engagement yang menyatakan bahwa keterikatan kerja seharusnya memperkuat ikatan psikologis dengan organisasi (Schaufeli et al., 2002).

Beberapa penjelasan dapat diajukan. Pertama, mungkin terjadi pemisahan antara keterikatan pada pekerjaan (*job engagement*) dengan keterikatan pada organisasi (*organizational engagement*). Karyawan bisa sangat menikmati dan terserap dalam tugas-tugasnya, tetapi merasa tidak cocok dengan budaya atau sistem karier di Bank XYZ. Kedua, dalam lingkungan dengan *Job Demand* tinggi, engagement intens justru dapat berbalik menjadi risiko—fenomena "paradoks engagement" di mana karyawan yang terlalu terlibat mengabaikan tanda kelelahan hingga akhirnya burnout dan ingin keluar (Bakker & Costa, 2014). Ketiga, faktor eksternal seperti tawaran gaji lebih tinggi atau prospek karier lebih jelas dari bank pesaing mungkin memiliki daya tarik lebih kuat daripada keterikatan internal, terutama dalam industri perbankan yang kompetitif.

Secara keseluruhan, model yang dibangun memiliki daya prediksi yang sangat kuat dengan Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0.827, menunjukkan bahwa 82.7% variasi *Turnover Intention* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel ini. Namun, adanya indikasi multikolinearitas (VIF *Job Demand* = 6.226) perlu dipertimbangkan dalam interpretasi koefisien regresi individual. Temuan utama penelitian ini menggarisbawahi kompleksitas hubungan antara sumber daya kerja dengan retensi karyawan dalam konteks perbankan Indonesia, di mana faktor-faktor kontekstual dan pasar tenaga kerja eksternal mungkin memainkan peran yang lebih krusial daripada yang diprediksi oleh teori-teori umum.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Perceived Organizational Support* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, namun dengan arah hubungan positif yang tidak terduga. Semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan, justru semakin tinggi niat keluar karyawan Bank XYZ.
2. *Job Demand* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Bank XYZ. Tuntutan kerja yang tinggi tidak secara langsung meningkatkan niat mereka untuk meninggalkan organisasi.
3. *Work Engagement* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Tingkat keterikatan karyawan dengan pekerjaannya tidak menjadi faktor penentu dalam niat mereka untuk keluar dari Bank XYZ.
4. Secara simultan, ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 82.7% variasi *Turnover Intention* (Adjusted R<sup>2</sup> = 0.827), menunjukkan kekuatan prediktif model yang sangat tinggi.

## Saran

### Saran Teoritis

Penelitian selanjutnya disarankan untuk: (1) Menyelidiki mekanisme yang mendasari hubungan positif antara POS dan *Turnover Intention* dengan memasukkan variabel mediasi seperti *perceived career opportunities* atau *marketability*; (2) Memperbaiki masalah multikolinearitas dalam model dengan teknik analisis seperti *ridge regression* atau dengan mengurangi variabel yang berkorelasi tinggi; (3) Menambahkan variabel moderasi seperti *organizational commitment* atau *job embeddedness* untuk memahami kondisi di mana *Work Engagement* dapat efektif menurunkan *Turnover Intention*.

### Saran Praktis

Bagi manajemen Bank XYZ:

1. Evaluasi Format Dukungan Organisasi: Tinjau ulang program dukungan yang diberikan. Fokuskan pada dukungan yang membangun ikatan emosional (*affective commitment*), seperti pengakuan otentik, perhatian terhadap keseimbangan kerja-hidup, dan lingkungan kerja yang suportif, bukan sekadar dukungan instrumental yang hanya meningkatkan kompetensi teknis.
2. Manajemen Ekspektasi dan Komunikasi: Perjelas hubungan timbal balik antara dukungan organisasi dengan ekspektasi kinerja. Kembangkan sistem karier dan remunerasi yang transparan dan kompetitif agar karyawan yang kompetennya meningkat merasa dihargai secara internal sebelum mencari peluang eksternal.
3. Monitoring Faktor Eksternal: Meski *Job Demand* dan Engagement tidak signifikan, tetaplah memonitor tingkat tekanan kerja dan keterikatan karyawan. Pertimbangkan untuk melakukan *stay interview* secara rutin untuk memahami alasan mendasar mengapa karyawan bertahan atau berniat keluar, sehingga intervensi retensi dapat lebih tepat sasaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., & Mustikasiwi, A. (2020). The Effect of *Perceived Organizational Support* on *Turnover Intention*: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(5), 1234-1245.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). *Work Engagement*: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The *Job Demands-Resources* model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Cao, X., Chen, L., & Tian, L. (2022). *Perceived Organizational Support* and *Turnover Intention*: A meta-analysis. *Personnel Review*, 51(2), 643-660. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0833>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The *Job Demands-resources* model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25 (9th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jiang, H., & Gu, Q. (2021). Why do they leave? A meta-analysis of *Turnover Intention* predictors. *Frontiers in Psychology*, 12, 657-673. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.657673>
- Karasek, R. A. (1979). *Job Demands*, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kurniawan, R., & Yulianto, H. (2020). Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Bank. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(2), 123-130. <https://doi.org/10.24176/jmbk.v4i2.4567>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). *Perceived Organizational Support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory*. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lestari, D., & Purwana, D. (2020). Pengaruh *Job Demand*, Job Insecurity, dan Burnout terhadap *Turnover Intention* Auditor. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 24(1), 45-58. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol24.iss1.art4>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Nugroho, B. S., & Ferdiansyah, M. (2020). *Work Engagement* sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention*. *Jurnal Sains Manajemen*, 6(2), 112-125. <https://doi.org/10.30656/jsm.v6i2.2345>
- Pratama, I. G., & Aisjah, S. (2021). *Job Demand*, Burnout, dan *Turnover Intention*: Studi pada Karyawan Perbankan di Bali. *Jurnal Management dan Kewirausahaan*, 23(1), 78-89. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.1.78-89>
- Putra, A. D., & Santoso, P. B. (2021). The Effect of Job Stress and Organizational Commitment on *Turnover Intention* in Banking Employees. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 45-56. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p45-56>

- 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>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 6(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Sari, D. P., & Wijaya, C. (2019). Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 22(3), 345-360. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i3.2356>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job Demands*, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., & Shuck, A. (2017). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee *Turnover Intentions*. Human Resource Development Quarterly, 28(3), 337-358. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21282>
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Wibowo, A. (2022). The Paradox of Organizational Support: A Study on *Turnover Intention* in Collective Culture. Indonesian Journal of Management Research, 3(1), 34-47. <https://doi.org/10.22441/ijmr.v3i1.13245>
- Zhang, Y., & Liu, X. (2021). *Job Demands* and *Turnover Intention*: A moderated mediation model of burnout and psychological capital. Frontiers in Psychology, 12, 744-756. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.744756>
- Zhang, Y., Sun, J. M., Lin, C. H., & Ren, H. (2022). A meta-analysis of the relationship between job insecurity and *Turnover Intention*: The moderating role of national culture. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(15), 9275. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159275>.