

## Hubungan *Perceived Organizational Support* dengan Intensi *Turnover* pada Karyawan Usia Dewasa Awal di Bank X

PARAMITA INDRASWARI<sup>1</sup>, SEMIATI IBNU UMAR<sup>2</sup>, ANDI SUPANDI<sup>3</sup>

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia  
Kampus Baru UI - Depok, 16424  
<sup>3</sup>E-mail: andisk@ui.ac.id

Diterima 25 November 2010, Disetujui 13 Desember 2010

**Abstract :** Studies show that perceived organizational support correlates with turnover intention, but the correlation figure varies depending on the nature of the work.

This study aims to examine the relationship between perceived organizational support and turnover intention on bank employees at the X bank. Perceived Organizational Support (POS) variable is measured with scale developed by Eisenberger et al. (1986) through Survey of Perceived Organizational Support (SPOS). Turnover intention variable is measured with withdrawal cognition scale developed by Tang, Kim, and Tang (2000).

Participants of this study are 64 employees of X bank, aged 18-40 years old, holding at least bachelor degree and having been working for one year. The result generates a correlation value of -0.286, showing that there is a relationship between perceived organizational support and turnover intention on young adult employees of X bank.

**Key words:** perceived organizational support, turnover intention

### PENDAHULUAN

Menurut Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia (BI) sebagai regulator di bidang perbankan, jika dibandingkan dengan negara lain di ASEAN, jumlah bank di Indonesia relatif banyak atau dapat disebut dengan istilah *overbank* (<http://www.antara.co.id/view>). Oleh karena itu, keadaan ini dapat menimbulkan persaingan antarbank. Persaingan antarbank menuntut bank dapat berjalan efektif, efisien dan tetap menghasilkan profit. Persaingan ini tidak hanya dalam memberikan layanan pada nasabah tetapi juga pada kebutuhan sumber daya manusia yang terampil dan memiliki kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya.

Soekiman (2007) berpendapat bahwa dalam merespon persaingan, perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki. Salah satunya adalah sumber daya manusia. Pada sektor perbankan, kinerja karyawan diukur dengan kompetensi yang dimiliki. Kompetensi ini merupakan gabungan dari pengetahuan,

keterampilan, sikap, dan perilaku diperlukan agar sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan optimal. Karyawan dengan kompetensi tinggi sangat diharapkan mampu menghasilkan produktivitas perusahaan yang tinggi.

Pada kenyataannya, tidak semua karyawan dapat memberikan kontribusi kerjanya dengan baik, sehingga kinerja perusahaan sendiri menjadi belum optimal. Penurunan kinerja karyawan akan semakin mengganggu perusahaan bila karyawan sudah menunjukkan bentuk-bentuk perilaku menarik diri. Perilaku menarik diri adalah perilaku yang dilakukan seseorang untuk menghindari pekerjaan yang tidak memuaskan (Murphy, 1996). Murphy (1996) menjelaskan contoh-contoh perilaku menarik diri yang mengindikasikan seseorang meninggalkan pekerjaannya atau *turnover* adalah terlambat datang bekerja, absensi dan intensi *turnover*.

Toly (2001) mengatakan intensi *turnover* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial,

mengingat bahwa tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan. Fishbein dan Ajzen (1975) mendefinisikan intensi sebagai posisi individu dalam sebuah kemungkinan dimensi subjektif, yang menyangkut sebuah hubungan antara dirinya dengan sebuah tindakan. Intensi dapat dijadikan bahan peramalan terjadinya suatu tingkah laku (Fishbein & Ajzen, 1975). Beberapa penelitian menyebutkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara intensi *turnover* dan *turnover* (Kraut, 1975; Mobley, 1978; Steel & Ovalle, 1984; Preshold, Lane, & Mathew, 1987). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa intensi *turnover* merupakan tanda awal akan terjadinya *turnover*.

Intensi *turnover* banyak digunakan dalam penelitian yang bertujuan meneliti masalah *turnover* (Novliadi, 2007). Intensi *turnover* didasari oleh beberapa faktor yang mempengaruhi misalnya alternatif pekerjaan, kondisi ekonomi, juga faktor internal dalam karyawan seperti usia dan lama bekerja (Mobley, 1978). Pada tahun 1978, Mobley membuat model mengenai tahapan kognitif seseorang saat memutuskan apakah seseorang akan tetap bekerja atau tidak. Atkinson dan Leffert (1972 dalam Mobley, 1978) menunjukkan penelitian mengenai adanya hubungan antara frekuensi berpikir untuk beralih pekerjaan sampai akhirnya melakukan *turnover*.

Saat ini tingginya intensi *turnover* telah menjadi masalah serius bagi perusahaan (Toly, 2001). Pada sektor perbankan di Indonesia, rasio *turnover* mencapai rata-rata 7,5% di mana hal tersebut relatif tinggi dibandingkan penyerapan karyawan. Tingginya angka *turnover* pada bank akan menjadi masalah yang besar bila karyawan yang melakukan *turnover* merupakan tenaga kerja terampil.

Untuk mengantisipasi potensi *turnover*, perusahaan khususnya pada Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dituntut untuk lebih memperhatikan dukungan-dukungan yang sudah maupun yang akan diterapkan kepada karyawannya. Individu yang memasuki perusahaan akan membawa harapan-harapan dalam dirinya seperti upah yang layak, status, lingkungan sosial, dan pengembangan diri (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986). Harapan-harapan ini kemudian disesuaikan dengan kenyataan yang didapatkan karyawan dalam perusahaan. Penyesuaian antara harapan

dan kenyataan yang didapat dalam perusahaan akan dipersepsikan oleh karyawan. Persepsi ini mempengaruhi interpretasi karyawan terhadap dukungan yang diberikan perusahaan. Persepsi mengenai dukungan organisasi pada karyawan ini dinamakan *Perceived Organizational Support* (POS).

Dalam sejumlah penelitian ditemukan bahwa POS memiliki hubungan yang positif dengan tanggung jawab, *citizenship behavior*, dan komitmen (Eisenberger, 2001). Sementara itu Liu (2004) menyusun disertasinya mengenai hubungan POS dengan anteseden dan *outcomes*-nya. Anteseden POS adalah *Work-Family Support*, *Leader Member Exchange*, dan kesempatan pengembangan karier. Sedangkan *outcomes*-nya adalah unjuk kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan intensi *turnover*.

Oleh karena itu, berdasarkan hal di atas peneliti melakukan penelitian mengenai POS dan intensi *turnover* di Bank X. Bank X adalah salah satu bank besar berdasarkan total aset yang dimilikinya, yaitu di atas Rp 10 triliun. Keberadaan Bank X di Indonesia sudah 50 tahun dengan kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Berbagai produk perbankan yang inovatif milik Bank X ditawarkan untuk nasabah.

Sesuai hasil wawancara dengan pejabat Divisi *Human Resources Development* Bank X, terdapat beberapa dukungan yang diberikan Bank X untuk karyawannya. Dukungan tersebut antara lain program pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kualitas karyawan. Selain itu, Bank X juga memberikan dukungan dari hasil kerja karyawan antara lain asuransi kesehatan, tunjangan kerja, serta fasilitas-fasilitas lain untuk karyawan maupun keluarganya. Akan tetapi, seiring dengan jumlah bank yang banyak beroperasi sering memunculkan spekulasi dari karyawan yang akhirnya menimbulkan intensi *turnover*.

Peneliti ingin meneliti karyawan usia dewasa awal (18-40 tahun) karena usia tersebut merupakan usia produktif dan berkembang dalam bekerja (Hurlock, 1980). Sementara itu, Mobley (1978) mengatakan adanya kecenderungan usia muda akan mempengaruhi *turnover* di mana pada usia ini karyawan mempunyai tantangan untuk mencari alternatif lebih baik dalam bekerja. Selain itu, Steel (2002 dalam Novliadi, 2007) menyatakan bahwa penelitian mengenai intensi *turnover* sebaiknya

dimulai ketika karyawan yang baru mulai bekerja karena lebih cepat untuk menghasilkan prediksi perilaku *turnover*.

Dengan demikian berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Apakah terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dengan intensi *turnover* pada karyawan usia dewasa awal di Bank X."

### **Perceived Organizational Support (POS).**

Teori POS didasarkan pada teori *Social Exchange* (Blau, dalam Lew, 2009). Teori ini menyatakan hubungan pertukaran atau interaksi sosial (*social exchange*) berpusat pada norma *reciprocate* (timbal balik) di mana interaksi dua belah pihak akan tergantung pada *reward* dan *cost*. Hubungan timbal balik tersebut tidak hanya terjadi sesama manusia, tetapi juga manusia dengan organisasinya. Sesuai dengan Tsui (1997 dalam Eisenberger, 2001) yang mengatakan bahwa organisasi memiliki strategi-strategi mengenai sumber daya manusia, pada intinya mereka bersedia berinvestasi untuk karyawannya dan ingin mendapatkan *return* dari investasi tersebut.

Eisenberger, Huntington, Hutchinson, dan Sowa (1986) mendefinisikan bahwa POS adalah "*employees' perceptions about the degree to which the organization cares about their well-being and value their contribution, to describe the social exchange relationship between the organization and its employees*". Dari pernyataan di atas, maka dapat dikatakan POS adalah persepsi karyawan mengenai seberapa besar organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka dan menilai kontribusi mereka untuk menggambarkan hubungan pertukaran sosial antara organisasi dan para karyawannya.

Kemudian, Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan POS adalah kepercayaan global yang membentuk keyakinan karyawan mengenai penilaian mereka pada organisasi. Kepercayaan global ini berdasarkan pengalaman pribadi karyawan, kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, dan interaksi dengan agen organisasi. Sementara itu Lew (2009) mengatakan POS adalah pengalaman yang didasarkan pada atribusi mengenai baik tidaknya niat organisasi dalam kebijakan-kebijakan, norma-norma, prosedur-prosedur dan tindakan-tindakan yang mempengaruhi karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi POS menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) antara lain:

#### **1. Fairness of Treatment**

Keadilan dibagi menjadi dua tipe yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif meliputi keadilan dalam distribusi hasil, sementara keadilan prosedural meliputi keadilan dalam bentuk prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil (Greenberg, 1990 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Kedua keadilan tersebut memiliki hubungan positif dengan POS. Akan tetapi yang berhubungan lebih kuat dengan POS adalah keadilan prosedural daripada keadilan distributif (Rhoades & Eisenberger, 2002). Perlakuan adil yang berulang akan memiliki efek kumulatif yang kuat pada POS karena menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.

#### **2. Support from Organizational Representatives**

Karyawan akan menggabungkan perlakuan yang diterima dari berbagai agen organisasi (seperti *supervisor* dan manajer) dan unit organisasi untuk dipersepsikan sebagai dukungan organisasi. Semakin tinggi status atau kepercayaan karyawan pada agen organisasi, maka semakin banyak tindakan agen itu yang dapat dijadikan atribut dari dukungan organisasi secara menyeluruh. Menguntungkan atau tidak menguntungkan perlakuan yang diterima dari agen tersebut, akan sangat diidentikkan dengan organisasi, selanjutnya akan berpengaruh peningkatan POS.

#### **3. Human Resource Practices**

Organisasi yang sistematis mempunyai kebijakan dan prosedur menyeluruh yang diarahkan untuk karyawan atau dapat pula disebut dengan istilah *human resource practices*. *Human resource practices* bertujuan agar mampu membuat kontribusi positif atau negatif untuk POS karena mereka secara khusus berorientasi pada karyawan. Tsui et al. (1997) menemukan bahwa karyawan yang organisasinya banyak menginvestasikan sumber dayanya untuk karyawan, seperti jaminan keamanan kerja dan peluang pengembangan karier, maka karyawan akan menunjukkan komitmen afektif yang lebih besar dan kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, *human resource practices* dan POS telah menunjukkan bahwa investasi sumber daya yang kuat pada karyawan dapat berkontribusi secara substansial untuk POS.

#### **4. Employee Characteristics**

Karakteristik karyawan terbagi menjadi dua

yaitu karakteristik kepribadian dan karakteristik demografis. Karakteristik kepribadian akan mempengaruhi POS. Misalnya, sikap yang positif akan mendorong seseorang untuk terbuka dan mau bekerja sama. Sehingga karyawan dapat memberikan kesan yang baik pada orang lain dan akan menghasilkan hubungan kerja yang lebih efektif antara atasan dan bawahan. Teori yang dikemukakan Costa dan McCrae (1985) memberikan penjelasan tentang kepribadian. Contohnya, *conscientiousness* akan mengarahkan pada peningkatan kinerja karyawan di mana hal itu akan berpengaruh pada tingginya POS.

Sedangkan karakteristik demografi karyawan sering digunakan sebagai variabel kontrol untuk memberikan penjelasan alternatif mengenai POS. Karakteristik ini meliputi adalah usia, pendidikan, jenis kelamin, dan jabatan. Penelitian Rhoades dan Eisenberger (2002) melibatkan POS dengan mengontrol variabel-variabel demografis.

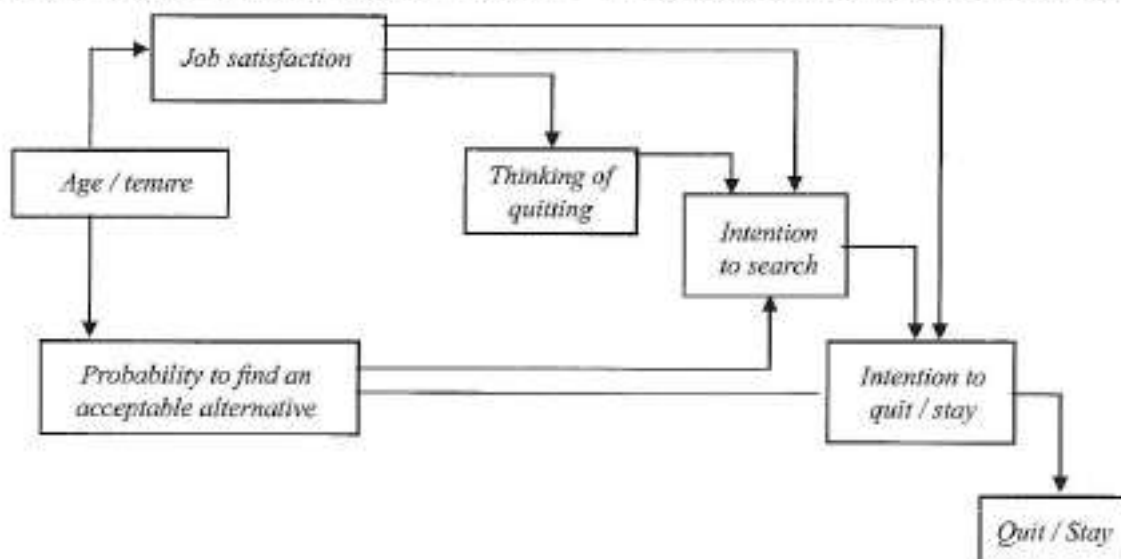
Sejumlah penelitian menemukan bahwa POS mempunyai hubungan yang positif dengan hasil kerja, antara lain komitmen afektif pada organisasi (Shore dan Wayne, 1993; Setton et al, 1996; Eisenberger et al. 1997), *effort-reward expectancies*, pengukuran kinerja yang evaluatif dan objektif (Eisenberger et al. 1997). Sementara itu, terdapat penelitian yang menunjukkan adanya hubungan negatif antara POS dan ketidakhadiran (absensi) (Eisenberger, 1990) serta intensi untuk berhenti dari pekerjaan (Wayne, & Shore, 2000). Penelitian Eisenberger, Armeli, dan Rhoades (2001) menemukan bahwa POS merupakan mediator

yang menghubungkan penghargaan organisasi, *procedural justice*, dan dukungan atasan dengan komitmen afektif.

**Intensi Turnover.** Intensi *turnover* menurut Mobley (1978 dalam Tang, Kim, & Tang, 2000) adalah kecenderungan spesifik yang menjadi prediktor dalam meninggalkan pekerjaan. Abelson (1987 dalam Toly, 2001) mengatakan intensi *turnover* adalah pikiran untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain serta keinginan seseorang untuk meninggalkan organisasi. Kemudian, Zeffane (1994 dalam Novliadi, 2007) mendefinisikan bahwa intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

Model *turnover* Mobley (1978) menyatakan bahwa terdapat langkah-langkah antara ketidakpuasan dengan melakukan *turnover*. Diasumsikan bahwa karyawan mengikuti proses yang berurutan saat mengambil keputusan untuk melakukan *turnover*. Mobley (1978) menyampaikan beberapa tahapan kognitif yang dialami individu sebelum melakukan *turnover* dengan nama *withdrawal cognition*. Untuk lebih jelas mengenai tahapan Mobley, dapat dilihat pada Gambar 1.

Pada Gambar 1 dapat dilihat proses pengambilan keputusan *turnover* dimulai saat seseorang merasakan ketidakpuasan kerja di perusahaannya. Ketidakpuasan kerja ini dapat dipengaruhi oleh berbagai hal misalnya *rewards*, lingkungan kerja, keyakinan terhadap manajemen, kesempatan di masa yang akan datang, dan hubungan dengan



Gambar 1. Model Pengambilan Keputusan *Turnover*  
(Mobley, Horney, & Hollingsworth, 1978)

atasan atau rekan kerja. Semakin merasa tidak puas bekerja, pikiran seseorang untuk berhenti kerja pada seseorang akan meningkat. Tahapan yang pertama biasanya muncul setelah seseorang mengalami ketidakpuasan kerja adalah *thinking of quitting*. Sejalan dengan pendapat Atkinson dan Lefferts (1972, dalam Mobley, 1978), frekuensi seseorang untuk berpikir mengganti pekerjaannya berhubungan pada intensi *turnover*. Dalam *thinking of quitting*, seseorang akan mengevaluasi antara hal-hal yang diharapkan dari pekerjaan yang baru dan risiko bila melakukan *turnover* saat ini.

Jika karyawan menemukan bahwa peluang keluar pekerjaan dapat lebih memuaskan, maka karyawan dapat melakukan pencarian untuk pekerjaan baru. Dalam Mobley diistilahkan dengan intensi untuk mencari alternatif pekerjaan (*intention to search*). Pada tahapan ini, seseorang juga akan mengevaluasi pekerjaannya dengan kondisi pasar tenaga kerja dan ekonomi yang mempengaruhi seseorang dalam intensi untuk mencari alternatif pekerjaan. Probabilitas mendapatkan alternatif pekerjaan juga dipengaruhi oleh usia dan lama bekerja. Pada usia muda, karyawan baru memulai karier pada pekerjaannya, sehingga lebih banyak alternatif pekerjaan yang didapat di usia muda daripada di usia tua. Sementara itu, lama bekerja juga mempengaruhi intensi mencari alternatif pekerjaan. Pada karyawan yang pada saat awal tidak puas dengan pekerjaannya, maka intensi untuk mencari alternatif pekerjaan akan lebih tinggi daripada seseorang yang sudah merasakan kepuasan kerja.

Jika seseorang telah menemukan alternatif pekerjaan, maka alternatif tersebut akan ia bandingkan dengan pekerjaannya saat ini. Langkah berikutnya adalah *intention to quit* yaitu tahapan di mana seseorang yang telah menemukan alternatif pekerjaan dan akan berlanjut pada keinginan meninggalkan organisasi. *Intention to quit* merupakan tahapan terakhir dari tahapan *withdrawal cognition*. Dalam penelitian ini kata intensi *turnover* merujuk pada *intention to quit*.

Terdapat beberapa faktor dari intensi *turnover* yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain, yaitu:

#### 1. Usia

Semakin tua usia seseorang, semakin rendah intensi *turnover*-nya (Mobley, 1978). Menurut Novliadi (2007), karyawan yang berusia lebih tua

tidak berintensi *turnover* dengan alasan tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan baru, dan merasa energinya sudah berkurang. Selain karakteristik berdasarkan usia, terdapat karakteristik demografi lain yang mempengaruhi intensi *turnover*.

#### 2. Lama Kerja

Hasil penelitian mengungkapkan adanya korelasi negatif antara lama kerja dengan intensi *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*-nya (Mobley, 1978).

#### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sering diteliti dalam model *turnover* (Porter & Steers, 1973; Price, 1977 dalam Mobley, 1978). Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Robbins, 2003). Salah satu aspek dari kepuasan kerja adalah persepsi karyawan mengenai apa yang telah diperoleh dalam pekerjaannya. Pada penelitian ini, aspek tersebut dapat diistilahkan dengan *Perceived Organizational Support* (POS). Menurut beberapa penelitian, kepuasan kerja yang sangat berpengaruh pada intensi *turnover* biasanya berhubungan dengan upah dan promosi (Hellriegel & White, 1973; Mobley, 1978).

#### 4. Komitmen Organisasi

Penelitian Arnold dan Fieldman (1982) menyebutkan bahwa komitmen terhadap organisasi memiliki korelasi negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*.

#### 5. Budaya Organisasi

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya perusahaan memiliki pengaruh terhadap perilaku karyawan dan secara langsung dapat mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai sebuah perusahaan sangat tertanam pada karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai tersebut, semakin kuat komitmen karyawan terhadap budaya perusahaan dan akan mengurangi intensi *turnover*.

**Usia Dewasa Awal.** Penelitian ini hanya akan membahas karyawan yang berada dalam tahap dewasa awal. Menurut Hurlock (1980), dewasa dapat dibagi menjadi tiga masa, yaitu masa dewasa awal (18-40 tahun), masa dewasa madya (40-60 tahun), dan masa dewasa lanjut (60 tahun sampai meninggal dunia). Pembahasan usia dewasa awal dalam penelitian ini karena dikaitkan dengan

teori intensi *turnover*. Menurut Mobley et al. (1978), usia dewasa awal lebih berintensitas *turnover*. Tugas perkembangan dewasa muda adalah mulai bekerja, memilih pasangan, membina keluarga, dan mengasuh anak (dalam Hurlock, 1980). Terdapat empat hal yang mempengaruhi seseorang pada dewasa awal saat memulai untuk bekerja yaitu pilihan pekerjaan, stabilitas dalam pemilihan pekerjaan, penyesuaian diri dengan pekerjaan, dan penilaian terhadap penyesuaian pekerjaan.

Menurut Hurlock (1980), pada usia berkisar 20 tahun sebagian besar orang sudah merasa senang kalau memperoleh pekerjaan walaupun pekerjaan tersebut tidak menyenangkan dan disukainya. Hal ini disebabkan pekerjaan ini dianggap sebagai proses awal seseorang memulai bekerja, sehingga dirasakan telah memberikan kebebasan yang diinginkan. Rasa tidak puas biasanya muncul di usia pertengahan 20 tahun sampai menjelang usia 30 tahun. Hal ini biasanya dikarenakan mereka tidak dapat menapaki karier yang cepat sesuai harapan. Periode ini biasanya berakhir sampai usia awal hingga pertengahan 30 tahun. Setelah melewati masa ini, biasanya rasa puas pada pekerjaan akan meningkat sebagai hasil suatu prestasi besar yang telah dicapai dan imbalan keuangan yang semakin besar. Tidak kalah pentingnya bahwa kepuasan kerja pada dewasa awal ini dapat mengurangi absen dan melakukan *turnover*. Hal ini dikarenakan individu yang merasa puas dengan pekerjaan mereka menjadi lebih berdedikasi terhadap pekerjaannya dan lebih loyal terhadap organisasinya.

## METODE

**Responden Penelitian.** Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 64 karyawan Bank X. Partisipan ini memiliki karakteristik pendidikan minimal D3, berusia 18-40 tahun, dan mempunyai masa kerja minimal satu tahun. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *incidental sampling*, di mana pemilihan partisipan didasarkan pada ketersediaan dan kemudahan dalam mengakses populasi partisipan penelitian (Guilford & Frutchter, 1978).

Variabel dalam penelitian ini yaitu *perceived organization support* dan intensitas *turnover*. Alat ukur yang digunakan yaitu *Survey of Perceived Organizational Support* dan *Withdrawal Cognition*. Alat ukur *Survey of Perceived Organizational*

*Support* digunakan untuk mengukur POS. *Withdrawal Cognition* digunakan untuk mengukur intensitas *turnover*.

Definisi operasional dari POS adalah skor total dari alat ukur *Survey of Perceived Organization Support* (SPOS). Skor ini diperoleh berdasarkan skor total mengenai dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan. Alat ukur SPOS item-itemnya merujuk pada persepsi dukungan organisasi secara global. Konstruk ini merupakan unidimensional. Liu (2004) menyatakan walaupun bersifat unidimensional, skala ini telah beberapa kali dipakai pada penelitian-penelitian. Skala ini awalnya terdiri dari 17 item kemudian dieliminasi satu item (nomor 13) sehingga menjadi 16 item SPOS. Rentang jawaban 0-6 yang berarti 0 adalah sangat tidak setuju dengan pernyataan, 1 adalah tidak setuju dengan pernyataan, 2 adalah agak tidak setuju dengan pernyataan, 3 adalah ragu-ragu dengan pernyataan, 4 adalah agak setuju dengan pernyataan, 5 adalah setuju dengan pernyataan, 6 adalah sangat setuju dengan pernyataan.

Definisi operasional intensitas *turnover* adalah skor total yang diperoleh pada alat ukur *withdrawal cognition* yang disusun oleh Tang, Kim, dan Tang (2000). Skala asli terdiri dari lima item, di mana peneliti kemudian memecah item nomor tiga menjadi dua item, sehingga terdapat enam item untuk *withdrawal cognition* menjadi enam item. Dua item pertama mengukur pikiran subjek mengenai keluar dari pekerjaannya (*thinking of quit*), dua item mengukur intensitas untuk mencari alternatif pekerjaan (*intention to search*), dan dua item lagi mengukur intensitas untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to quit*). Kuesioner ini menggambarkan tahapan *withdrawal behavior* menurut Mobley (1978). Skor dari tiga tahapan ini akan digunakan untuk mengukur intensitas *turnover* pada karyawan Bank X.

Data yang diperoleh pada penelitian ini dihitung menggunakan teknik statistik deskriptif dan inferensial (*t-test*, *anova*, dan *pearson correlation*). Seluruh penghitungan data tersebut dilakukan dengan menggunakan program komputer *SPSS 15.0 for Windows*.

## HASIL

Untuk menjawab permasalahan penelitian dengan pertanyaan "Apakah terdapat hubungan

antara POS dengan intensi *turnover* pada karyawan usia dewasa awal di Bank X?" digunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment*. POS dilihat dari skor SPOS dan intensi *turnover* dilihat dari skor *withdrawal cognition*.

Korelasi yang didapat antara POS dengan intensi *turnover* pada penelitian ini sebesar  $-0,286$  ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis *null* penelitian ditolak, sehingga terdapat hubungan antara POS dengan intensi *turnover* pada karyawan usia dewasa awal di Bank X. Semakin tinggi tingkat POS, maka semakin rendah tingkat intensi *turnover*, begitu juga sebaliknya.

Menurut Gravetter dan Wallnau (2007) dapat dijelaskan pula bahwa  $r^2 = (-0,286)^2 = 0,0818$  atau 8%. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel POS dapat memprediksi variabel intensi *turnover* sebesar 8%, begitu juga sebaliknya. Sementara itu sisanya sebanyak 92% dijelaskan oleh variabel lain.

## SIMPULAN

Terdapat hubungan negatif antara *Perceived Organizational Support* (POS) dengan intensi *turnover* pada karyawan Bank X di usia dewasa awal. Nilai negatif pada koefisien korelasi menunjukkan bahwa korelasi antara POS dan intensi *turnover* berbanding terbalik. Jadi, semakin kecil POS pada karyawan Bank X berarti semakin besar intensi *turnover*-nya. Begitu juga sebaliknya, semakin besar POS pada karyawan Bank X maka akan semakin kecil nilai intensi *turnover*-nya.

## DISKUSI

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan negatif antara POS dengan intensi *turnover* pada karyawan Bank X. Korelasi yang negatif menunjukkan bahwa hubungan tersebut berbanding terbalik. Oleh karena itu dapat diketahui semakin tinggi POS yang dimiliki karyawan Bank X maka akan semakin rendah intensi *turnover*-nya. Begitu juga sebaliknya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yaitu Eisenberger, Vandenberghe, Sucharski, dan Rhoades (2002), Liu (2004), Eisenberger dan Eder (2008) serta Lew (2009).

Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa nilai rerata POS pada karyawan adalah sedang.

Hal tersebut dapat diartikan bahwa para karyawan merasakan bahwa sistem di dalam perusahaan mendukung mereka sebagai anggota organisasi. Karyawan mempersepsikan Bank X telah dapat memberikan dukungan terhadap pekerjaan mereka dan telah memberikan tugas yang jelas kepada mereka. Mereka juga merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh Bank X. Salah satu dukungan yang dilakukan Bank X untuk mengetahui kebutuhan karyawan terhadap pekerjaannya adalah bekerja sama dengan lembaga konsultan. Sebagai contoh pada bagian Legal, Bank X baru saja mengadakan pelatihan *drafting*. Pelatihan ini berguna agar karyawannya mengetahui pembuatan kontrak kerja serta teknik bernegosiasi. Oleh karena itu, adanya kerjasama dengan konsultan dipandang sebagai dukungan positif dari Bank X untuk karyawannya. Selain itu dukungan lain yang diberikan Bank X adalah seluruh karyawan Bank X akan diberikan dukungan kompensasi (di luar gaji pokok) yang bisa disebut sebagai *benefit*. Misalnya fasilitas kesehatan (rawat inap, rawat jalan, uang duka), hak cuti, kepemilikan kendaraan dan juga subsidi pinjaman (pinjaman untuk pembelian mobil dan rumah). Untuk karyawan yang telah bekerja lebih dari 10 tahun, Bank X memberikan apresiasi masa kerjanya yaitu diberikan penghargaan dapat berupa finansial ataupun nonfinansial. Hal-hal ini adalah salah satu hal yang mendukung tingginya rerata POS pada karyawan Bank X.

Sementara itu, nilai rerata intensi *turnover* pada karyawan Bank X termasuk kategori sedang. Nilai rerata intensi *turnover* yang sedang dapat disebabkan dukungan yang telah didapatkan karyawan Bank X dinilai cukup, sehingga karyawan tidak ada yang kecenderungan untuk *turnover*. Mobley, Horner, dan Hollingsworth (1978) mengatakan bahwa intensi *turnover* tidak selalu didukung oleh kemungkinan menemukan alternatif pekerjaan yang dapat diterima atau yang disesuaikan dengan standarnya. Meskipun ada banyak bank yang beroperasi tetapi tidak membuat karyawan berintensitas *turnover*. Hal ini disebabkan pada tingginya pencari kerja yang memungkinkan karyawan merasa puas bekerja di Bank X. Sejalan dengan penelitian Murphy (1996) yang menyatakan bahwa situasi di mana tingkat pengangguran tinggi akan cenderung menyebabkan orang tidak mau melakukan *turnover*, karena artinya mereka hanya memiliki sedikit alternatif pekerjaan.

Sementara itu, penelitian ini juga berkaitan dengan beberapa keterbatasan antara lain dari karakteristik partisipan. Pada penelitian ini terlihat bahwa penyebaran jumlah partisipan kurang merata. Partisipan yang terlibat dalam penelitian mayoritas dewasa awal pada usia 26-28 tahun.

Kemudian dilihat dari instrumen penelitian yang digunakan, dalam penelitian ini hanya terbatas pada kuesioner. Padahal, kuesioner memiliki beberapa kelemahan yang tidak dapat dihindari, seperti subjek tidak memiliki kesempatan untuk mendapatkan klarifikasi dari pernyataan yang tidak dimengerti oleh mereka, jawaban subjek terhadap sebuah pernyataan dapat dipengaruhi oleh jawaban terhadap pernyataan lain dan hasil konsultasi subjek dengan orang lain, serta jawaban yang diberikan oleh subjek tidak dapat ditambahkan dengan informasi lain. Selain itu, hasil penelitian ini belum tentu merupakan nilai sebenarnya yang diberikan partisipan. Hal terjadi karena penyebar kuesioner bukan peneliti melainkan staf HRD Bank X. Oleh karena itu, dapat saja karyawan merasa sedang disurvei sehingga memberikan jawaban yang bukan sebenarnya.

Selain hal karakteristik partisipan dan instrumen yang digunakan terdapat pula keterbatasan pada alat ukur POS. Pada alat ukur POS, item nomor 13 harus dieliminasi peneliti. Kalimat asli item nomor 13 berbunyi: *"If given the opportunity, organization would take advantage of me."* Sementara ketika sudah diterjemahkan menjadi: "Kalau perusahaan memiliki kesempatan untuk memanfaatkan kontribusi saya, maka perusahaan akan mengambil kesempatan tersebut". Kalimat ini cenderung membingungkan karena seharusnya akan lebih baik bila diterjemahkan menjadi: "Kalau ada kesempatan, perusahaan akan mengambil keuntungan dari saya". Selain lebih singkat kalimat ini lebih mudah dipahami.

Alasan lain, peneliti mengeliminasi item ini karena di luar negeri item ini dapat membedakan POS karyawan. Pada karyawan yang memiliki POS tinggi mereka cenderung tidak merasakan organisasi mengambil keuntungan dari mereka, sementara karyawan yang memiliki POS rendah merasa bahwa organisasi mengambil keuntungan dari mereka. Akan tetapi dari hasil uji coba alat ukur diketahui bahwa baik karyawan yang memiliki skor POS tinggi maupun skor POS rendah, cenderung menjawab agak setuju bila perusahaan akan

mengambil keuntungan dari karyawan. Hal itu mengindikasikan bahwa item tersebut kurang sesuai digunakan di Indonesia.

Terdapat beberapa saran metodologis yang diberikan peneliti yang dapat berguna bagi penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Memperbesar sampel agar hasil yang diperoleh dapat lebih mewakili keadaan populasi. Sebagai contoh, mengadakan penelitian pada karyawan di semua golongan usia sehingga diketahui lebih jelas gambaran POS dan intensi *turnover* pada seluruh karyawan Bank.
2. Melakukan penelitian lebih lanjut dengan menambahkan variabel selain POS yang mungkin berhubungan dalam intensi *turnover*.
3. Selain data kuantitatif, seharusnya peneliti menggunakan pengambilan data secara kualitatif juga pada seluruh karyawan, sehingga dapat lebih menggali POS dan intensi *turnover*. Oleh karena itu, selain kuesioner akan lebih baik bila peneliti menambahkan metode wawancara atau observasi.

Selain saran metodologis, peneliti juga memberikan beberapa saran praktis yang berguna bagi perusahaan yaitu:

1. Diharapkan dapat mempertahankan POS pada karyawan misalnya dengan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Salah satu hal yang dapat dilakukan pada manajer lini adalah mengetahui kebutuhan bawahan-bawahannya sehingga gejala-gejala karyawan yang berintensitas *turnover* dapat diketahui lebih awal.
2. Untuk meningkatkan keterikatan antara karyawan dan Bank X, perlu menambahkan acara kebersamaan selain *gathering*.
3. Sebagai usaha untuk mengurangi *turnover*, Bank X sebaiknya membandingkan dukungan yang telah diberikan bank-bank lain untuk karyawannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51. Diunduh dari [psycnet.apa.org/journals/apl/86/1/42.pdf](http://psycnet.apa.org/journals/apl/86/1/42.pdf)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*,



- 71, 500-507. Diunduh dari [psycnet.apa.org/index.cfm?fa=fulltext.printArticle..vol=71](http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=fulltext.printArticle..vol=71)
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714. Diunduh dari [psycnet.apa.org/psycinfo/2002-15406-008](http://psycnet.apa.org/psycinfo/2002-15406-008)
- Eisenberger, S., Vandenberghe, S., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*, 565- 573.
- Fisbein, M & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Philippines: Addison-Wesley Publishing. Company
- Gravetter, F. J., & Walnu, L. B. (2007). *Statistic for the behavioral sciences* (7thed.) Thomson Wardsworth.
- Guilford, J. P., & Fruchter, B. (1978). *tundamental, statistics in psychology and education* (6th ed.). Singapore: McGraw Hills.
- Hurlock, E.B. (1980). *Psikologi perkembangan: suatu pendekatan sepanjang rentang kehidupan* (5th ed.) Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lew, Tek-Yew. (2009). The relationship between perceived organizational support, felt obligation, affective organization commitment and turnover intention of academics working with private higher educational institutions in Malaysia. *European Journal of Social Sciences, 9*, 72-86. Diunduh dari [www.eurojournals.com/ejss\\_9\\_1\\_07.pdf](http://www.eurojournals.com/ejss_9_1_07.pdf)
- Liu, W. (2004). *Perceived organizational support: linking human resource management practices with important work outcomes*. Dissertation. University of Maryland. Diunduh dari [www.lib.umd.edu/drum/bitstream/1903/1688/1/umi-umd-1658.pdf](http://www.lib.umd.edu/drum/bitstream/1903/1688/1/umi-umd-1658.pdf)
- Mobley, H., & Hollingsworth. (1978). An evaluation of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 63*, 408-414
- Murphy, K. R. (1996) *Individual differences and behavior in organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Novliadi, F. (2007) *Intensi turnover karyawan ditinjau dari budaya perusahaan dan kepuasan kerja*. USU repository <http://paul02583.files.wordpress.com/2008/05/132316960.pdf>.
- Soekiman, J.F.X.S. (2007). Pengaruh persepsi dukungan organisasi eksternal dan internal melalui komitmen karyawan terhadap keberhasilan perusahaan perbankan di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 9*, 89-98 <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/16781>.
- Tang, K., & Tang. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations Journal, 53*, 213-246. Diunduh dari <http://hum.sagepub.com/cgi/content/53/2/213>
- Toly, A. A. (2001). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intentions pada staf kantor akuntan publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 3*, 102-125. Diunduh dari <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/viewArticle/15683>.