

**TESIS**

**PENGARUH RESILIENSI TERHADAP INTENSI *TURNOVER*  
KARYAWAN DIMODERASI PERSEPSI DUKUNGAN  
ATASAN PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH  
CABANG UTAMA BANJARMASIN**

**(Studi Kasus Pada Staf Pemasaran PT. Bank Pembangunan Daerah  
Cabang Utama Banjarmasin)**

Diajukan Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pada  
Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat



**Oleh :**

**AYU ROSITAWATI HAPSARI  
NIM. 2020318320029**

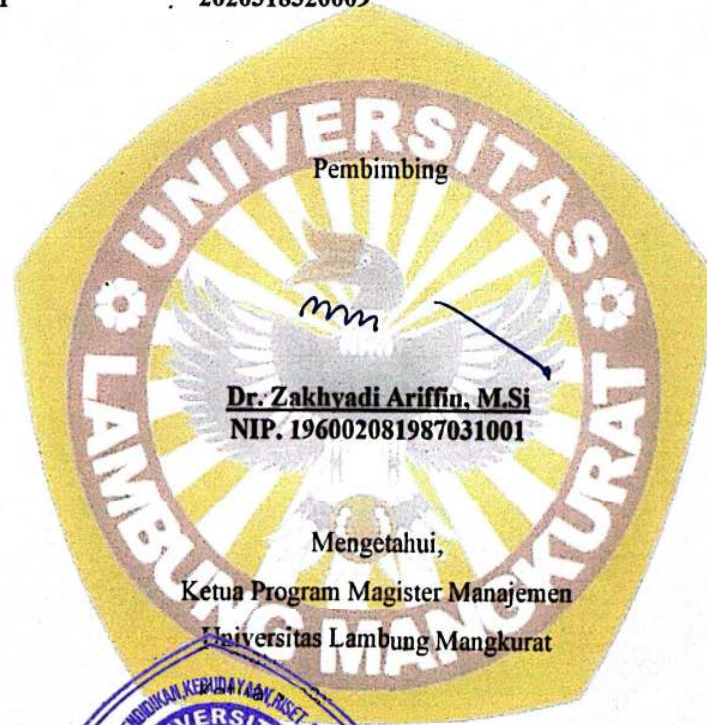
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2025**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Tesis : **PENGARUH RESILIENSI TERHADAP INTENSI  
TURNOVER KARYAWAN DIMODERASI  
PERSEPSI DUKUNGAN ATASAN PADA PT.  
BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALIMANTAN  
SELATAN CABANG UTAMA BANJARMASIN**

Nama : **AYU ROSITAWATI HAPSARI**

NIM : **2020318320009**



Pembimbing

*mm*  
**Dr. Zakhyadi Ariffin, M.Si**  
**NIP. 196002081987031001**

Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Lambung Mangkurat



*mm*  
**Ms. Claudia, SE., MM**  
**NIP. 197210102003122002**



Tanggal lulus: Februari 2025  
Dipindai dengan CamScanner

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**PENGARUH RESILIENSI TERHADAP INTENSI *TURNOVER***  
**KARYAWAN DIMODERASI PERSEPSI DUKUNGAN ATASAN PADA**  
**PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALIMANTAN SELATAN**  
**CABANG UTAMA BANJARMASIN**

Studi Kasus Pada Staf Pemasaran Cabang Utama Banjarmasin

**TESIS**

Oleh

**AYU ROSITAWATI HAPSARI**

**NIM: 2020318320009**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada tanggal : Februari 2025

Susunan Tim Penguji

**Ketua,**  
**Dr. Meiske Claudia, SE.,MM**  
**NIP. 197210102003122002**

**Sekretaris,**  
**Dr. Rini Rahmawati, SE,**  
**MM**  
**NIP. 197602122002122001**

**Pembimbing,**  
**Dr. Zakhvadi Ariffin., M.Si**  
**NIP. 196002081987031001**

Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat,



**Meiske Claudia, SE.,MM**  
**NIP. 197210102003122002**

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah TESIS saya yang berjudul: "Pengaruh Resiliensi terhadap Intensi Turnover Karyawan Dimoderasi Persepsi Dukungan Atasan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Cabang Utama Banjarmasin (Studi Kasus pada Staf Pemasaran PT. Bank Pembangunan Daerah Cabang Utama Banjarmasin)".

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini yang disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (M.M.) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Banjarmasin,                      Februari 2025  
Yang membuat pernyataan,



**AYU ROSITAWATI HAPSARI**  
**NIM. 2020318320029**

## KATA PENGANTAR

**Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.**

Alhamdulillah Robbil'alamin, segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan taufik dan hidayah serta atas ijin-NYA, peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul: Pengaruh Resiliensi Terhadap Intensi Turnover Karyawan Dimoderasi Persepsi Dukungan Atasan Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Cabang Utama Banjarmasin (Studi Kasus Pada Staf Pemasaran PT. Bank Kalsel Pembangunan Daerah Cabang Utama Banjarmasin)

Tesis ditulis dalam rangka memenuhi sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar (S.2) di Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan tesis ini.

1. Bapak Prof. Dr. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc., selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat periode 2018 s.d. 2022 dan Bapak Prof. Dr. Alim Bachri, SE, MSi selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat periode 2022 s.d. 2026.
2. Ibu Dr. Meiske Claudia, SE., MM selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat.
3. Bapak Dr. Zakhyadi Arifin, Drs., M.Si selaku dosen pembimbing tesis
4. Ibu Dr. Meiske Claudia, SE., MM selaku ketua tim penguji.
5. Ibu Dr. Rini Rahmawati, SE., MM selaku tim sekretaris penguji.
6. Para dosen pengajar Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat yang telah memberikan begitu banyak ilmu yang bermanfaat bagi pengembangan diri dan pengetahuan peneliti di bidang ilmu manajemen.
7. Civitas Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat.
8. PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan (PT. BPD KALSEL) yang sudah bersedia menjadi tempat penelitian saya.

9. Saudara Perempuan saya Nely Noer Sofwati, beserta kedua orang tua, yang sudah membantu penelitian ini dari awal hingga akhir sehingga berjalan lancar untuk saya menyelesaikan masa perkuliahan ini.

10. Terima kasih yang terbesar yaitu untuk kedua orang tua saya Ayah Hardi Susiawan dan Ibu Arbayah, dan suami tercinta saya Rahmat Munandar, yang menjadi supported system dalam motivasi hidup saya.

Atas semua bantuan yang telah diberikan, penulis hanya dapat memanjatkan doa kepada Allah SWT, semoga semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian ini senantiasa berada dalam lindungan-Nya dan seluruh bantuannya bernilai ibadah di sisi-Nya. Aamiin....

Banjarmasin,

Februari 2025

Penulis



Ayu Rositawati Hapsari

## ABSTRACT

**Ayu Rositawati Hapsari, 2020318320029, 2025.** The Effect of Resilience on Employee Turnover Intention Moderated by Perceived Supervisor Support at PT. Regional Development Bank Main Branch Banjarmasin (Case Study on Marketing Staff at PT. Regional Development Bank Main Branch Banjarmasin), under the guidance of Supervisor Mr. Zakhyadi Ariffin.

This study aims to analyze the influence of employee resilience on turnover intention, with perceived supervisor support as a moderating variable at PT. Regional Development Bank Main Branch Banjarmasin. Employee resilience plays a critical role in reducing work stress that may trigger turnover intentions. Supervisor support is predicted to strengthen the relationship between resilience and turnover intention by providing guidance and emotional support. This research employs a quantitative method using Partial Least Square (PLS) for data analysis.

The findings indicate that resilience has a significant negative effect on turnover intention, while perceived supervisor support moderates this effect by reinforcing the negative relationship between resilience and turnover intention. Theoretical and managerial implications are also discussed to support effective human resource management.

**Keywords:** Resilience, Turnover Intention, Supervisor Support, Bank Kalsel

## ABSTRAK

**Ayu Rositawati Hapsari, 2020318320029, 2025.** Pengaruh Resiliensi terhadap Intensi Turnover Karyawan Dimoderasi Persepsi Dukungan Atasan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Cabang Utama Banjarmasin (Studi Kasus pada Staf Pemasaran PT. Bank Pembangunan Daerah Cabang Utama Banjarmasin), di bawah bimbingan Dosen Pembimbing yaitu Bapak Zakhyadi Ariffin.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh resiliensi terhadap intensi turnover karyawan dengan persepsi dukungan atasan sebagai variabel moderasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Cabang Utama Banjarmasin. Resiliensi karyawan berperan penting dalam mengurangi stres kerja yang dapat memicu intensi turnover. Dukungan atasan diperkirakan memperkuat hubungan antara resiliensi dan intensi turnover dengan menyediakan bimbingan dan dukungan emosional. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menganalisis data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa resiliensi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap intensi turnover, sedangkan persepsi dukungan atasan memoderasi pengaruh tersebut dengan memperkuat hubungan negatif antara resiliensi dan intensi turnover. Implikasi teoritis dan manajerial juga dibahas untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia secara efektif.

**Kata Kunci:** Resiliensi, Intensi Turnover, Dukungan Atasan, Bank Kalsel

## DAFTAR ISI

TESIS .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1    Latar Belakang Masalah .....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	9
1.3    Tujuan Penelitian .....	9
1.4    Manfaat Penelitian .....	9
1.4.1    Manfaat Manajerial .....	9
1.4.2    Manfaat untuk penelitian yang akan datang.....	10
BAB II.....	11
TINJAUAN PUSTAKA .....	11
2.1    Landasan Teori .....	11
2.1.1    Resiliensi (Ketahanan Karyawan).....	11
2.1.1.1    Definisi Resiliensi.....	11
2.1.1.2    Tiga Aliran Dalam Resiliensi .....	14
2.1.1.3    Aspek - Aspek Resiliensi.....	15
2.1.1.4    Pengukuran Resiliensi.....	17
2.1.1.5    Dimensi Resiliensi.....	24

2.1.1.6	Karakteristik Individu Yang Memiliki Kemampuan Resiliensi.....	28
2.1.1.7	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resiliensi (Anteseden)....	30
2.1.2	Turnover Intention.....	32
2.1.2.1	Definisi Turnover Intention.....	32
2.1.2.2	Anteseden Turnover Intention.....	41
2.1.2.3	Dimensi Turnover Intention.....	45
2.1.2.4	Pengukuran Dalam Turnover Intention.....	45
2.1.2.5	Proses Turnover.....	47
2.1.2.6	Penyebab Turnover.....	48
2.1.2.7	Dampak Turnover Intention.....	51
2.1.2.8	Pengendalian Terhadap Turnover.....	52
2.1.3	Persepsi Dukungan Organisasi.....	54
2.1.3.1	Definisi dan Konsep Dukungan Organisasi.....	54
2.1.3.2	Anteseden Persepsi Dukungan Organisasi.....	56
2.1.3.3	Konsekuensi Persepsi Dukungan Atasan.....	58
2.1.3.4	Konsekuensi Persepsi Dukungan Organisasi.....	58
2.1.3.5	Pengukuran Persepsi Dukungan Organisasi.....	61
2.1.3.6	Pengukuran Persepsi Dukungan Atasan.....	62
2.1.3.7	Definisi dan Konsep Persepsi Dukungan Rekan Sekerja.....	63
2.1.3.8	Anteseden dan Konsekuensi Persepsi Dukungan Rekan Sekerja.....	63
2.1.3.9	Pengukuran Dukungan Rekan Sekerja.....	66
2.2	Penelitian Terdahulu.....	67
BAB III.....		83
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....		83
3.1	Kerangka Konseptual.....	83
3.2	Hipotesis Penelitian.....	83
3.2.1	Pengaruh Resiliensi Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	83
3.2.2	Pengaruh Resiliensi Terhadap Turnover Intention Melalui Variabel Moderasi Persepsi Dukungan Atasan.....	84
BAB IV.....		87
METODE PENELITIAN.....		87

4.1	Jenis Dan Tempat Penelitian.....	87
4.1.1	Jenis Penelitian .....	87
4.1.2	Tempat Penelitian.....	88
4.2	Unit Analisis .....	88
4.3	Populasi Dan Ukuran Sampel .....	88
4.3.1	Populasi Penelitian .....	88
4.3.2	Sampel Penelitian .....	89
4.4	Teknik Sampling.....	89
4.5	Variabel Dan Definisi Operasional Variabel .....	90
4.6	Pengukuran Variabel.....	94
4.7	Uji Validitas Dan Reliabilitas .....	95
4.7.1	Uji Validitas .....	95
4.7.2	Uji Reliabilitas.....	96
4.8	Metode Pengumpulan Data.....	96
4.9	Metode Analisis Data.....	98
4.9.1	Analisis Statistik Deskriptif.....	98
4.9.2	Analisis Jalur <i>Path Analysis</i> (SEM PLS) .....	99
BAB V.....		111
HASIL DAN PEMBAHASAN.....		111
5.1	Analisis Karakteristik Responden.....	111
5.1.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	111
5.1.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	112
5.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	113
5.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	114
5.1.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	115
5.2	Analisis Deskriptif Variabel .....	116
5.2.1	Resiliensi (X).....	117
5.2.2	<i>Perceive Organization Support</i> (Z) .....	119
5.2.3	Intensi <i>Turnover</i> Karyawan (Y) .....	120
5.3	Hasil Perhitungan <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	121
5.3.1	<i>Outer Model</i> .....	121
5.3.2	Construct Reliability and Validity.....	128

5.3.3	Inner Model .....	131
5.3.4	Pengujian Hipotesis.....	132
5.4	Implikasi Penelitian .....	133
5.4.1	Implikasi Teoritis .....	133
5.4.2	Implikasi Manajerial.....	134
5.5	Keterbatasan Penelitian.....	136
BAB VI	.....	137
PENUTUP	.....	137
6.1	Kesimpulan .....	137
6.2	Saran .....	138
DAFTAR PUSTAKA	.....	140
LAMPIRAN	.....	150

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Karyawan Berhenti .....	5
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	76
Tabel 4. 1 Definisi Operasional Variabel.....	91
Tabel 4. 2 Kategori Pernyataan Likert Positif.....	95
Tabel 4. 3 Tafsiran Nilai Rata-rata.....	99
Tabel 4. 4 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model .....	105
Tabel 4. 5 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model) .....	107
Tabel 4. 6 Ringkasan Rule of Thumb Uji Hipotesis .....	107
Tabel 5. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	111
Tabel 5. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	112
Tabel 5. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	113
Tabel 5. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	114
Tabel 5. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	115
Tabel 5. 6 Data Hasil Jawaban Responden Untuk Variabel Resiliensi.....	117
Tabel 5. 7 Data Hasil Jawaban Responden Untuk Variabel Perceive Organization Support .....	119
Tabel 5. 8 Data Hasil Jawaban Responden Untuk Variabel Intensi Turnover Karyawan .....	120
Tabel 5. 9 Nilai Outer Loading Run 1.....	123
Tabel 5. 10 Nilai Outer Loading Run 2.....	125
Tabel 5. 11 Nilai Outer Loading Run 3.....	127
Tabel 5. 12 HTMT .....	129
Tabel 5. 13 Cronbach's Alpha & AVE .....	129
Tabel 5. 14 R Square .....	131
Tabel 5. 15 f Square .....	131
Tabel 5. 16 Path Coefficients.....	133

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Data Turnover Biro Statistik .....	2
Gambar 2. 1 Proses Turnover .....	47
Gambar 2. 2 Anteseden Dukungan Supervisi .....	57
Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual .....	83
Gambar 4. 1 Diagram Jalur Dalam Reticular Action Modelling .....	102
Gambar 4. 2 Variabel Moderasi / Moderator .....	108
Gambar 4. 3 Contoh Hubungan Variabel Moderasi.....	109
Gambar 5. 1 Outer Loading Run 1 .....	122
Gambar 5. 2 Outer Loading Run 2.....	124
Gambar 5. 3 Outer Loading Run 3.....	126

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	151
Lampiran 2 Gambar <i>Outer Model (Run 1)</i> .....	156
Lampiran 3 Tabel <i>Outer Loading (Run 1)</i> .....	157
Lampiran 4 Gambar <i>Outer Model (Run 2)</i> .....	159
Lampiran 5 Tabel <i>Outer Loading (Run 2)</i> .....	160
Lampiran 6 Tabel <i>Outer Loading (Run 3)</i> .....	162
Lampiran 7 Gambar <i>Outer Model (Run 3)</i> .....	163
Lampiran 8 HTMT.....	164
Lampiran 9 <i>Cronbach's Alpha &amp; AVE</i> .....	165
Lampiran 10 <i>Cronbach's Alpha and Composite Reliability</i> .....	166
Lampiran 11 <i>R Square</i> .....	166
Lampiran 12 <i>f Square</i> .....	166
Lampiran 13 Path Coefficients.....	167
Lampiran 14 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung.....	167
Lampiran 15 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> ).....	167
Lampiran 16 <i>Construct Reliability and Validity</i> Serta Hasil Uji <i>Discriminant Validity Fornell-Lacker Criterion</i> .....	168
Lampiran 17 <i>Mean, STDEV, T-Values, P-Values</i> .....	169
Lampiran 18 Grafik <i>Moderating Effect Resiliensi (X) to Turnover Intention (Y)</i> .....	170
Lampiran 19 Grafik Persepsi Dukungan Atasan ( <i>Z</i> ) to <i>Turnover Intention (Y)</i> .....	171
Lampiran 20 Grafik Resiliensi ( <i>X</i> ) to <i>Turnover Intention (Y)</i> .....	172