

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BANK MANDIRI TASPEN KCP BOJONEGORO DAN LAMONGAN

Cipto ¹, Woro Utari ², Nugroho Mardi Wibowo ³

¹. Universitas Wijaya Putra Surabaya, cipto1111@gmail.com

². Universitas Wijaya Putra Surabaya, woroutari@uwp.ac.id

³. Universitas Wijaya Putra Surabaya, nugrohomardi@uwp.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengembangan karir, persepsi dukungan organisasi, retensi karyawan, dan kepuasan kerja karyawan di Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan, serta menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung pengembangan karir dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian explanatory dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan sensus sampling pada seluruh populasi karyawan yang berjumlah 31 orang, dan dianalisis dengan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa retensi, pengembangan karir, dan dukungan organisasi berada dalam kategori sangat tinggi, sedangkan kepuasan kerja berada dalam kategori tinggi. Pengembangan karir tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara langsung, tetapi persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan. Secara langsung, kepuasan kerja, pengembangan karir, dan dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, namun pengembangan karir tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja secara tidak langsung, sedangkan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci : *Pengembangan Karir, Persepsi Dukungan Organisasi, Retensi Karyawan dan Kepuasan Kerja.*

Abstract: *This study aims to describe career development, perceived organizational support, employee retention, and job satisfaction of employees at Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro and Lamongan, and to analyze the direct and indirect effects of career development and perceived organizational support on employee retention through job satisfaction. This explanatory research employs a quantitative approach, using census sampling for the entire population of 31 employees, with data analyzed using Partial Least Square (PLS). The results show that retention, career development, and organizational support are categorized as very high, while job satisfaction is categorized as high. Career development does not have a significant direct effect on job satisfaction, but perceived organizational support does have a significant direct effect. Directly, job satisfaction, career development, and organizational support significantly affect employee retention. Indirectly, career development does not significantly affect employee retention through job satisfaction, while perceived organizational support does have a significant effect on employee retention through job satisfaction.*

Keywords: *Career Development, Perceived Organizational Support, Employee Retention, and Job Satisfaction*

1. PENDAHULUAN

Dalam dunia industri yang semakin kompetitif, retensi karyawan menjadi salah satu tantangan utama bagi perusahaan. Bank Mandiri Taspen, sebagai lembaga yang berfokus pada dana pensiun, menyadari betapa pentingnya mempertahankan karyawan yang berkualitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Retensi karyawan mengacu pada upaya perusahaan untuk menjaga agar karyawan tetap bekerja di organisasi dalam jangka panjang. Permasalahan yang sering muncul termasuk kurangnya kepuasan kerja, ketidakjelasan dalam sistem promosi, dan pengaruh hubungan personal dengan atasan dalam keputusan promosi. Sebagai contoh, pengamatan menunjukkan adanya inkonsistensi dalam promosi karyawan yang tidak selalu didasarkan pada kinerja dan kompetensi, melainkan kadang-kadang pada hubungan personal. Hal ini dapat mengurangi kepuasan dan komitmen karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi retensi (Arimbawa & Dewi, 2019).

Kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan, yang berdampak positif pada keinginan mereka untuk tetap bertahan. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan retensi karyawan. Sebagai contoh, Ishak & Pratama (2021) serta Nurmalitasari (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan retensi. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pengembangan karir dan persepsi dukungan organisasi. Dengan meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan dapat mengurangi turnover dan mempertahankan karyawan yang berkualitas (Mathis & Jackson, 2016).

Pengembangan karir adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan retensi karyawan. Program pengembangan karir yang efektif memberikan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Penelitian oleh Hayati et al. (2021) dan Anggreni & Dewi (2019) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa mereka memiliki peluang untuk maju dalam karir mereka, mereka lebih mungkin untuk merasa puas dan berkomitmen terhadap perusahaan, yang dapat mengarah pada retensi yang lebih baik (Ibrahim & Rudiantono, 2022).

Persepsi dukungan organisasi juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja

dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka peduli dan mendukung mereka dalam mencapai tujuan pribadi dan profesional cenderung lebih puas dan bertahan lebih lama di perusahaan. Penelitian oleh Cahayu & Rahyuda (2019) dan Septiani & Wijono (2022) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi yang tinggi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Persepsi dukungan organisasi yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi turnover, karena karyawan merasa lebih dihargai dan didukung oleh perusahaan tempat mereka bekerja (Purwono et al., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi pengembangan karir, persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan di perusahaan tersebut. Selain itu, penelitian ini ingin menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengembangan karir dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan memahami hubungan ini, diharapkan perusahaan dapat mengimplementasikan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan retensi karyawan dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan

2. KAJIAN PUSTAKA

Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan tetap berada dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama, dengan tujuan mencapai tujuan perusahaan secara berkelanjutan (Mathis & Jackson, 2016). Menurut Ragupathi (dalam Hermawan, 2022), retensi karyawan mencakup teknik-teknik yang diterapkan oleh manajemen untuk menjaga agar karyawan tetap dengan organisasi. Dessler (2017) menambahkan bahwa retensi adalah keinginan manajer untuk memastikan karyawan yang telah diinvestasikan waktu dan sumber daya tetap bertahan. Keberhasilan retensi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat mencakup aspek organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas, dan hubungan karyawan.

Indikator penentu retensi karyawan meliputi beberapa komponen kunci. Pertama, komponen organisasional seperti budaya perusahaan yang positif dan manajemen yang baik berpengaruh pada keputusan karyawan untuk bertahan (Mathis & Jackson, 2016). Kedua, peluang karier organisasional yang mencakup pelatihan dan perencanaan karir formal dapat meningkatkan retensi karyawan. Ketiga, penghargaan yang mencakup gaji dan tunjangan yang kompetitif berperan penting dalam mempertahankan karyawan (Mathis & Jackson, 2016). Keempat,

rancangan tugas dan pekerjaan yang baik, termasuk tanggung jawab dan otonomi kerja, mempengaruhi retensi (Mathis & Jackson, 2016). Terakhir, hubungan karyawan yang meliputi dukungan dari atasan dan rekan kerja juga mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap dalam organisasi (Mathis & Jackson, 2016).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2018). Definisi ini mencakup perbedaan antara ganjaran yang diterima karyawan dan yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Luthans, 2018). Menurut Kreitner & Kinicki (2018), kepuasan kerja mencakup reaksi emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, teman sekerja, promosi, dan gaji.

Indikator kepuasan kerja meliputi pekerjaan itu sendiri, yang berkaitan dengan tingkat keterampilan dan tantangan dalam pekerjaan (Kreitner & Kinicki, 2018). Hubungan dengan atasan mengacu pada bagaimana kepemimpinan dan interaksi dengan atasan memengaruhi kepuasan (Kreitner & Kinicki, 2018). Teman sekerja menggambarkan hubungan karyawan dengan rekan kerja mereka, yang mempengaruhi kepuasan mereka (Kreitner & Kinicki, 2018). Promosi berkaitan dengan kesempatan untuk peningkatan karir selama bekerja (Kreitner & Kinicki, 2018). Terakhir, gaji atau upah adalah faktor penting dalam memenuhi kebutuhan hidup dan mempengaruhi kepuasan kerja (Kreitner & Kinicki, 2018).

Pengembangan Karir

Pengembangan karir merujuk pada proses peningkatan kemampuan kerja individu untuk mencapai karir yang diinginkan (Sudiro dalam Afriansyah, 2022). Robbins & Judge (2018) menyebutkan bahwa pengembangan karir adalah cara organisasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Menurut Handoko (2017), ada tiga dimensi utama dalam pengembangan karir yang mencakup pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.

Dimensi pendidikan melibatkan kesesuaian jenjang pendidikan dengan pekerjaan yang dilakukan, serta pengetahuan yang dimiliki (Handoko, 2017). Pelatihan mencakup frekuensi pelatihan dan penguasaan keahlian tertentu yang relevan dengan pekerjaan (Handoko, 2017). Terakhir, pengalaman kerja melibatkan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui praktik

langsung dalam pekerjaan (Handoko, 2017). Indikator-indikator ini berperan penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan mendukung pengembangan karir mereka.

Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi (POS) mengacu pada persepsi karyawan tentang seberapa jauh organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Neves & Eisenberger dalam Sen et al., 2022). POS yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi dan merasa lebih terlibat (Eisenberger et al., 2020). Dimensi dan indikator POS mencakup penghargaan terhadap kontribusi karyawan, perhatian terhadap usaha ekstra, perhatian terhadap keluhan, serta dukungan terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al., 2020).

Indikator penghargaan kontribusi karyawan termasuk tanggapan organisasi terhadap ide karyawan dan tindak lanjutnya (Eisenberger et al., 2020). Penghargaan usaha ekstra mencakup kenaikan jabatan dan gaji sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja karyawan (Eisenberger et al., 2020). Perhatian terhadap keluhan meliputi seberapa dalam organisasi memperhatikan dan menanggapi keluhan karyawan (Eisenberger et al., 2020). Dukungan kesejahteraan mencakup perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, penyediaan peralatan kerja yang memadai, serta asuransi (Eisenberger et al., 2020). Terakhir, perhatian umum terhadap kepuasan karyawan dan pengakuan terhadap pencapaian mereka juga merupakan bagian dari POS (Eisenberger et al., 2020).

Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis pertama menyatakan bahwa pengembangan karir secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan. Hal ini didasarkan pada teori dan penelitian yang menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan dan peluang karir yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Robbins & Judge, 2018; Handoko, 2017).

Hipotesis kedua mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan. Teori dukungan

organisasi menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, kepuasan kerja mereka akan meningkat (Eisenberger et al., 2020; Neves & Eisenberger dalam Sen et al., 2022).

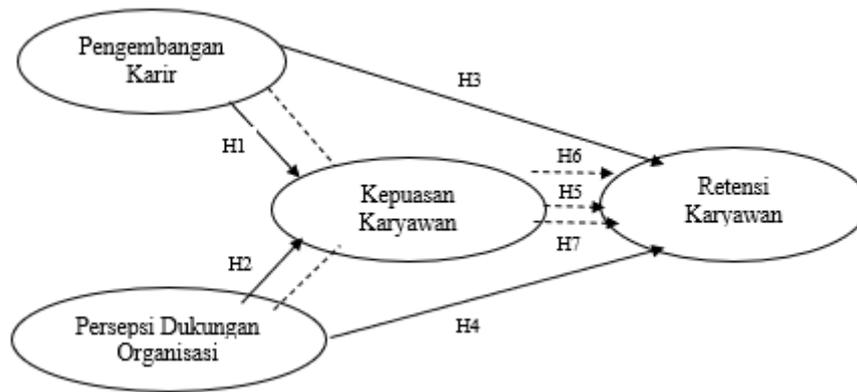
Hipotesis ketiga berpendapat bahwa kepuasan kerja secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan di Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan. Penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2018; Robbins & Judge, 2018).

Hipotesis keempat menyatakan bahwa pengembangan karir secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan di Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan. Hal ini berdasarkan pada pandangan bahwa peluang karir dan pelatihan yang baik dapat meningkatkan komitmen karyawan dan mengurangi tingkat perputaran (Handoko, 2017; Mathis & Jackson, 2006).

Hipotesis kelima berargumen bahwa persepsi dukungan organisasi secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan di Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan. Teori dukungan organisasi menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung dan dihargai cenderung untuk bertahan lebih lama di organisasi (Eisenberger et al., 2020; Neves & Eisenberger dalam Sen et al., 2022).

Hipotesis keenam mengemukakan bahwa pengembangan karir secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Ini berarti bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berkontribusi pada keputusan karyawan untuk tetap di perusahaan (Robbins & Judge, 2018; Handoko, 2017).

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Ini berarti bahwa persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi retensi karyawan (Eisenberger et al., 2020; Neves & Eisenberger dalam Sen et al., 2022).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Metode ini digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel dan menguji hipotesis terkait pengaruh pengembangan karir dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan. Pendekatan kuantitatif diterapkan dalam penelitian ini, yang melibatkan perumusan masalah dan hipotesis serta pengujian melalui teknik sampling dan analisis statistik. Teknik ini bertujuan untuk menguji hipotesis secara objektif dengan menggunakan data yang diperoleh dari sampel atau populasi tertentu.

Populasi penelitian mencakup 31 orang karyawan di Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan, yang menjadi objek studi untuk mengidentifikasi variabel yang mempengaruhi retensi dan kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi karyawan yang berjumlah 31 orang, menggunakan metode sensus sampling untuk memastikan bahwa semua anggota populasi dilibatkan dalam penelitian. Teknik sensus sampling digunakan, di mana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Metode ini memungkinkan pengumpulan data yang komprehensif dari setiap anggota populasi.

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan (data primer) dan informasi tambahan dari buku, literatur, dan dokumen (data sekunder). Kedua jenis data ini digunakan untuk memberikan gambaran yang lengkap tentang topik penelitian.

Analisis data dilakukan dengan software SmartPLS 3 menggunakan metode Partial Least Square (PLS), yang memungkinkan pengujian model pengukuran dan struktural secara bersamaan dengan sampel kecil. Metode ini membantu dalam menguji validitas, reliabilitas, dan hubungan kausal antara variabel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi Variabel Retensi Karyawan dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 1. Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel	Rata-rata	Kategori
Retensi Karyawan	4.22	Sangat Tinggi
Kepuasan Kerja	4.09	Tinggi
Pengembangan Karir	4.45	Sangat Tinggi
Persepsi Dukungan Organisasi	4.27	Sangat Tinggi

Sumber: *Output SmartPLS* diolah, 2024

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir dan Persepsi Dukungan Organisasi memiliki rata-rata yang sangat tinggi, masing-masing 4.45 dan 4.27, yang mengindikasikan bahwa karyawan di Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan merasa sangat baik terhadap peluang pengembangan karir dan dukungan dari organisasi. Retensi Karyawan juga berada pada tingkat yang sangat tinggi dengan nilai 4.22, menunjukkan bahwa karyawan cukup puas dan cenderung bertahan dalam perusahaan. Kepuasan Kerja, meskipun tinggi dengan nilai 4.09, tidak mencapai level yang sama dengan pengembangan karir dan dukungan organisasi. Ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa puas, ada ruang untuk peningkatan dalam aspek kepuasan kerja secara keseluruhan. Secara keseluruhan, data ini menggambarkan bahwa perusahaan efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesional dan memberikan dukungan, yang pada gilirannya berkontribusi pada tingkat retensi yang tinggi. Namun, untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan mungkin perlu mengevaluasi dan memperbaiki aspek-aspek tertentu dari pengalaman kerja karyawan.

Uji Hipotesis

Selanjutnya setelah melakukan analisis model adalah pengujian hipotesis, analisis ini dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi level 5% atau melalui P-Value $\alpha=5\%$, $p\text{-value}=0,05$ dari hasil *bootstrapping* dalam PLS. Berdasarkan skema model yang telah ditampilkan pada gambar untuk keseluruhan variabel dalam model ini memiliki *path coefficient* dengan angka yang positif. Kemudian untuk hasil lebih lengkapnya dapat diketahui dalam tabel berikut:

Tabel 2. Hasil *Path coefficient Direct* dan *Indirect Effects*

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
P.Karir -> Kepuasan	0.065	0.435	0.664
P.Dukungan -> Kepuasan	0.813	7.289	0.000
Kepuasan -> Retensi	0.383	3.159	0.002
P.Karir -> Retensi	0.244	3.144	0.002
P.Dukungan -> Retensi	0.406	2.747	0.006
P.Karir -> Kepuasan -> Retensi	0.025	0.409	0.682
P.Dukungan -> Kepuasan -> Retensi	0.312	3.126	0.002

Sumber: *Output SmartPLS* diolah, 2024

Pengujian Hipotesis 1 menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh signifikan langsung terhadap kepuasan kerja. Dengan koefisien path sebesar 0.065 dan nilai signifikansi 0.664, lebih besar dari batas alpha 0.050, hipotesis yang menyatakan bahwa pengembangan karir secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan tidak diterima. Ini berarti bahwa meskipun pengembangan karir memiliki pengaruh positif, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengujian Hipotesis 2 menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien path antara dukungan organisasi dan kepuasan kerja adalah 0.813 dengan nilai signifikansi 0.000, yang jauh di bawah batas alpha 0.050. Dengan hasil ini, hipotesis yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja diterima. Ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berkontribusi secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja mereka.

Pengujian Hipotesis 3 mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Koefisien path sebesar 0.383 dengan nilai signifikansi 0.002, yang kurang dari 0.050, mendukung hipotesis bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap retensi karyawan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi dapat meningkatkan kemungkinan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Pengujian Hipotesis 4 menunjukkan bahwa pengembangan karir juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Koefisien path

sebesar 0.244 dengan signifikansi 0.002, lebih kecil dari 0.050, menunjukkan bahwa hipotesis mengenai pengaruh langsung pengembangan karir terhadap retensi karyawan diterima. Dengan kata lain, peningkatan dalam pengembangan karir dapat secara signifikan meningkatkan tingkat retensi karyawan.

Pengujian Hipotesis 5 menunjukkan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Koefisien path sebesar 0.406 dan nilai signifikansi 0.006, yang kurang dari 0.050, mendukung hipotesis bahwa dukungan organisasi secara langsung mempengaruhi retensi karyawan. Ini berarti bahwa dukungan dari organisasi berkontribusi signifikan terhadap keputusan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Pengujian Hipotesis 6 menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Dengan koefisien path sebesar 0.025 dan nilai signifikansi 0.682, yang lebih besar dari 0.050, hipotesis yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja tidak diterima. Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara pengembangan karir dan retensi karyawan.

Pengujian Hipotesis 7 menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap retensi karyawan. Dengan koefisien path sebesar 0.312 dan nilai signifikansi 0.002, yang kurang dari 0.050, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara dukungan organisasi dan retensi karyawan diterima. Ini berarti bahwa dukungan organisasi meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperbaiki tingkat retensi karyawan.

Pembahasan

Pengembangan karir berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja di Bank Mandiri Taspen. Hal ini mungkin karena karyawan merasa latar belakang pendidikan mereka sudah cukup memadai, sehingga minat terhadap program pengembangan karir menurun. Penelitian ini tidak mendukung temuan Hayati et al. (2021) dan Anggreni & Dewi (2019) yang menunjukkan pengaruh positif signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Bank Mandiri Taspen. Dukungan organisasi yang baik meningkatkan rasa dihargai karyawan, motivasi, dan komitmen mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Cahayu & Rahyuda (2019), Septiani & Wijono (2022),

dan Purwono et al. (2023) yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara dukungan organisasi dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di Bank Mandiri Taspen. Kepuasan yang tinggi, terutama dalam interaksi dengan atasan, memperkuat hubungan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Temuan ini didukung oleh penelitian Ishak & Pratama (2021), Nurmalitasari (2021), dan Heriyanti & Nasim (2023) yang menunjukkan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.

Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di Bank Mandiri Taspen. Akses dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan meningkatkan kompetensi dan rasa percaya diri karyawan, yang mengurangi turnover. Penelitian ini mendukung temuan Nurmalitasari (2021), Ibrahim & Rudiantono (2022), dan Darmika & Sriathi (2019) yang menunjukkan pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap retensi karyawan.

Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di Bank Mandiri Taspen. Dukungan yang konsisten memperkuat ikatan emosional karyawan dengan perusahaan, meningkatkan motivasi dan komitmen mereka. Namun, penelitian ini tidak mendukung temuan Riyani & Azizah (2022) dan Darmika & Sriathi (2019) yang menemukan pengaruh signifikan dukungan organisasi terhadap retensi karyawan.

Pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Meskipun kepuasan kerja meningkat, persepsi bahwa latar belakang pendidikan sudah memadai mengurangi minat terhadap pengembangan karir tambahan. Temuan ini berbeda dengan penelitian Ishak & Pratama (2021), Nurmalitasari (2021), Heriyanti & Nasim (2023), Ibrahim & Rudiantono (2022), dan Darmika & Sriathi (2019) yang menunjukkan pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap retensi karyawan.

Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dukungan organisasi meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan karyawan, yang memperkuat ikatan emosional dengan perusahaan. Penelitian ini mendukung temuan Ishak & Pratama (2021), Nurmalitasari (2021), Heriyanti & Nasim (2023), Riyani & Azizah (2022), Darmika & Sriathi (2019), Cahayu & Rahyuda (2019), Septiani & Wijono (2022), dan Purwono et al. (2023) yang menunjukkan pengaruh signifikan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Tingkat retensi, kepuasan, pengembangan karir, dan dukungan organisasi di Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan berada pada kategori sangat tinggi, kecuali kepuasan yang berada pada kategori tinggi.
2. Pengembangan karir secara langsung tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Persepsi dukungan organisasi secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Kepuasan kerja secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.
5. Pengembangan karir secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.
6. Persepsi dukungan organisasi secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.
7. Pengembangan karir secara tidak langsung memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.
8. Persepsi dukungan organisasi secara tidak langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja.

Saran

1. Bagi Karyawan dan Institusi Terkait

Pengembangan Karir di Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan, meskipun dalam kategori sangat tinggi, masih memerlukan peningkatan khususnya dalam hal latar belakang pendidikan karyawan. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan dapat menyediakan lebih banyak pelatihan dan program pengembangan spesifik seperti workshop, kursus online, atau program sertifikasi yang relevan. Kemitraan dengan universitas atau institusi pendidikan untuk menyediakan program pendidikan berkelanjutan juga bisa menjadi solusi. Persepsi dukungan organisasi perlu ditingkatkan terutama dalam hal asuransi karyawan, dengan melakukan survei kebutuhan dan mengevaluasi paket asuransi yang ditawarkan, serta meningkatkan cakupan medis. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan pelatihan yang fokus pada kerjasama tim, kolaborasi

antar departemen, dan kegiatan team-building untuk memperkuat hubungan antar karyawan. Retensi karyawan bisa diperbaiki dengan memberikan deskripsi pekerjaan yang jelas, mengadakan pertemuan rutin untuk memastikan pemahaman tugas, serta sistem umpan balik untuk segera melakukan perbaikan jika ada ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan untuk menambah subyek penelitian dan mencari variabel lain selain dukungan organisasi, karena dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun retensi karyawan di Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro dan Lamongan. Hal ini bertujuan agar hasil penelitian lebih komprehensif dan memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap peningkatan kepuasan dan retensi karyawan di perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Arimbawa, D. A., & Dewi, L. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1), 12-23.
- Cahayu, L. P., & Rahyuda, A. G. (2019). Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 99-110.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. 15th ed. Pearson.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2020). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hayati, K., Rahayu, M., & Kurniawati, A. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(1), 45-56.
- Hermawan, A. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan di Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 112-125.
- Heriyanti, D., & Nasim, A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 78-90.
- Ibrahim, M., & Rudiantono, R. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 9(3), 115-

130.

- Ishak, S., & Pratama, A. (2021). Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan: Studi Kasus di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 5(2), 140-150.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2018). *Organizational Behavior*. 10th ed. McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2018). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 13th ed. McGraw-Hill.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 8th ed. South-Western Cengage Learning.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2022). Perceived Organizational Support and Risk Taking. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 215-228.
- Nurmalitasari, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 6(2), 90-101.
- Purwono, A., Susanti, E., & Wahyudi, E. (2023). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(1), 55-65.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. 17th ed. Pearson.
- Septiani, S., & Wijono, S. (2022). Hubungan Dukungan Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 45-59.