

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN DUKUNGAN  
PIMPINAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN  
PADA PT. BANK MANDIRI Tbk  
CABANG MAKASSAR**

Skripsi

Untuk memenuhi salah  
Satu persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S-1

Program Studi Manajemen



**Diajukan Oleh:**

**MOCH IRZA ISLAMY POETRA**

**2017212149**

**KONSENTRASI KEUANGAN DAN PERBANKAN  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2020**

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN DUKUNGAN  
PIMPINAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA PT.  
BANK MANDIRI Tbk CABANG MAKASSAR**

Diajukan oleh :

**Nama : MOCH IRZA ISLAMY POETRA**  
**NIM : 2017212149**

telah dipertahankan dihadapan tim penguji Tugas Akhir/Skripsi  
**STIE Nobel Indonesia** pada tanggal 12 Maret 2021  
dan dinyatakan diterima untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Akademik  
**Sarjana Manajemen - SM**

**Makassar, Maret 2021**

Tim Penguji

Ketua : Dirwan Dirga Saputra ST., MM.

Sekretaris : Fitriani Latief SP., MM

Anggota : Andi Ummul Khair S.Pd., M.Pd

Anggota : Mariah SE, M.Pd. *Of Business*



1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

Wakil Ketua I  
Bidang Akademik

(Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si)

Mengesahkan,

Ketua Jurusan

(Yuswari Nur, S.E., M.Si.)

Mengetahui

Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar



(H. Mashur Razak, SE., MM)

## SURAT PERNYATAAN

Nama : MOCH IRZA ISLAMY P  
NIM : 2017212149  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Perbankan dan Keuangan Mikro  
Judul : Pengaruh Pengembangan Karir dan Dukungan Pimpinan terhadap Retensi Karyawan Pada PT. BANK MANDIRI Tbk Cabang Makassar

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar – benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar – benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar - benarnya, tanpa adanya dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Makassar, 12 Maret 2021

Yang Menyatakan



MOCH IRZA ISLAMY P  
NIM. 2017212149

## ABSTRAK

**Moch. Irza Islamy P, 2021.** Pengaruh Pengembangan Karir dan Dukungan Pimpinan Terhadap Retensi Karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk cabang Makassar. Pembimbing Pak Dirga dan Ibu Fitri.

Penelitian ini bertujuan untuk untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan dukungan pimpinan secara parsial dan simultan terhadap retensi karyawan. Metode penelitian ini yaitu kuantitatif. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner (primer) dengan mengambil responden sebanyak 80 karyawan Bank Mandiri cabang Makassar. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda dengan menggunakan SPSS 20.0. Yang mana menggunakan Uji validitas, Reliabilitas, Uji Normalitas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Autokorelasi, Koefisien Determinasi, Uji Parsial dan Uji Simultan.

Pada hasil uji validitas dan reliabilitas, semua pernyataan yang ada di dalam kuesioner dinyatakan valid dan reliabel sehingga dimasukkan dalam8 pengujian selanjutnya. Uji T (parsial) diperoleh hasil bahwa pengembangan karir dan dukungan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial. Uji F (simultan) diperoleh hasil bahwa pengembangan karir dan dukungan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap retensi karyawan pada Bank Mandiri cabang Makassar. Dan pada hasil uji koefisien determinasi diperoleh R Square pengaruh retensi karyawan Bank Mandiri dipengaruhi oleh variabel pengembangan karir dan dukungan pimpinan. Variabel yang paling dominan mempengaruhi retensi karyawan Bank Mandiri cabang Makassar adalah variabel dukungan pimpinan

**Kata Kunci:** pengembangan karir, dukungan pimpinan dan retensi karyawan.



## ABSTRACT

**Moch. Irza Islamy P, 2021.** The Influence of Career Development and Leadership Support on Employee Retention at PT. Bank Mandiri Tbk Makassar branch. Supervisors Mr. Dirga and Mrs. Fitri.

This study aims to examine the effect of career development and leadership support partially and simultaneously on employee retention. This research method is quantitative. The data of this study were obtained from a questionnaire (primary) by taking 80 employees of the Makassar branch of Bank Mandiri. The data analysis used in this study was Multiple Linear Regression using SPSS 20.0. Which uses the validity test, reliability, normality test, heteroscedasticity test, autocorrelation test, coefficient of determination, partial test and simultaneous test.

In the results of the validity and reliability tests, all statements in the questionnaire were declared valid and reliable so they were included in further testing. T test (partial) shows that career development and leadership support have a positive and significant effect partially. The F test (simultaneous) shows that career development and leadership support have a positive and significant effect simultaneously on employee retention at the Makassar branch of Bank Mandiri. And in the coefficient of determination test results obtained R Square the effect of Bank Mandiri employee retention is influenced by career development variables and leadership support. The variable that most dominantly affects employee retention at Bank Mandiri Makassar branch is the variable of leadership support

**Keywords:** *career development, leadership support and employee retention.*



## **MOTTO**

“Hidup damai dan sederhana jauh lebih membahagiakan daripada mengejar kesuksesan berbalut dengan kegelisahan terus menerus. -Albert Einstein”

## **PERSEMBAHAN**

*Dengan segala puji dan syukur kepada Allah SWT, karena hanya atas izin dan karunianya maka skripsi ini dapat selesai dan atas dukungan do'a dari orang-orang tercinta, akhirnya skripsi ini dapat dirampungkan dengan baik dan tepat pada waktunya.*

*Oleh karena itu, dengan kerendahan hati dan rasa syukur tiada henti, Skripsi ini kupersembahkan untuk:*

### **Keluarga Saya**

*Irwan Akbar, S.E*

*Samatiah*

*Umi Kalsum, S.E., MM*

### **Pembimbing saya**

*Dirwan Dirga Saputra ST., MM*

*Fitriani Latief SP., MM*

### **Teman-teman saya**

*Teman kampus*

*Teman rumah*

*Teman online*

### **Organisasi kampus**

*PM3K*

**Seluruh dosen yang telah mendidik dan memberikan ilmunya dengan tulus**

**Almamater yang kubanggakan**

**STIE NOBEL INDONESIA MAKASSAR**

## KATA PENGANTAR

*Assalamu Alaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segalarahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Dukungan Pimpinan Terhadap Retensi Karyawan Pada PT. Bank Mandiri Tbk cabang Makassar”** ini. Oleh karena itu penulis menyampaikan shalawat serta salam, semoga tetap tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan petunjuk kepada umatnya. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar sarjana manajemen (S.M) pada Jurusan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nobel Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak kendala. Oleh karena itu melalui kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. H. Mashur Razak, S., MM selaku ketua STIE Nobel Indonesia yang telah memberikan persetujuan untuk mengadakan penelitian.
2. Dr. Ahmad Firman, SE., M.Si selaku Wakil Ketua Satu Bidang Akademik yang telah memberikan arahan dan masukan bagi penulis.
3. Bapak Yuswari Nur, SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen yang telah membantu mempercepat legitimasi penelitian ini.



4. Dirwan Dirga Saputra ST., MM selaku dosen pembimbing 1 dan Fitriani Latief SP., MM selaku dosen pembimbing 2 yang telah memberikan masukan dan arahan serta perhatian yang khusus sehingga peneliti lebih terarah dalam menyelesaikan skripsi.
5. Andi Ummul Khairr S.Pd., M.Pd dan Mariah SE., M.Pd selaku penguji.
6. Bapak/Ibu dosen yang telah begitu tulus membekali penulis dengan ilmu dan pelajaran yang sangat berharga selama proses perkuliahan dari awal hingga akhir.
7. Ayahanda tercinta Irwan Akbar, S.E dan ibunda tersayang Samatia, serta saudara saya Umi Kalsum, S.E., MM

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam skripsi ini. Oleh karena itu segala kritikan dan saran yang membangun akan penulis terima dengan baik.

*Wassalamualaikum Wr.Wb.*

Makassar, Februari 2021

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Sumber Daya Manusia .....	10
2.2 Manajemen Sumber Daya Perbankan .....	12
2.3 Retensi Karyawan .....	12
2.4 Pengembangan Karier .....	15
2.5 Dukungan Pimpinan .....	20
2.6 Penelitian Terdahulu .....	24
2.7 Kerangka Berfikir .....	26
2.8 Hipotesis .....	28
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	29

3.2 Metode Pengumpulan Data .....	29
3.3 Populasi dan Sampel .....	29
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	30
3.5 Teknik Analisis Data .....	31
3.6 Definisi Operasional .....	38
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>42</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	42
4.2 Populasi dan Responden .....	51
4.3 Analisis Pendapat Responden .....	58
4.4 Hasil penelitian.....	65
4.5 Pembahasan.....	73
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>75</b>
5.1 Kesimpulan .....	75
5.2 Saran .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>77</b>

## DAFTAR GAMBAR

No. Uraian	
2.1 Kerangka Berfikir .....	27
4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri Cabang Makassar .....	46
4.2 Diagram Kolom Berdasarkan Jenis Kelamin .....	53
4.3 Diagram Kolom Berdasarkan Jenis Usia .....	54
4.4 Diagram Kolom Berdasarkan Jenis Pendidikan .....	56
4.5 Diagram Kolom Berdasarkan Jenis Unit Kerja .....	57

## DAFTAR TABEL

No.	Uraian	
1.1	Tingkat keluar masuknya karyawan .....	6
2.1	Penelitian Terdahulu .....	24
3.1	Skala Likert .....	36
3.2	Definisi Operasional .....	38
4.1	Banyaknya Populasi menurut Jenis Kelamin .....	51
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	52
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	54
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	55
4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja .....	57
4.6	Frekuensi dan Tanggapan Responden Mengenai Pengembangan Karir .....	59
4.7	Frekuensi dan Tanggapan Responden Mengenai Dukungan Pimpinan .....	61
4.8	Frekuensi dan Tanggapan Responden Mengenai Retensi Karyawan .....	63
4.9	Hasil Uji Validitas .....	66
4.10	Hasil Uji Reliabilitas .....	67
4.11	Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	68
4.12	Hasil Koefisien Determinasi .....	70
4.13	Hasil Uji T (Parsial) .....	71
4.14	Hasil Uji F (Simultan) .....	72

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG**

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan pilar utama sekaligus penggerak roda dalam organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misinya, oleh karena itu harus dipastikan sumber daya ini dikelola dengan baik agar mampu memberikan kontribusi secara optimal. Maka diperlukan sebuah pengelolaan secara sistematis dan terencana agar tujuan yang diinginkan dimasa sekarang dan masa depan bisa tercapai yang disebut manajemen sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mengelola atau mengembangkan kompetensi personalia agar mampu merealisasikan misi, agar mampu mewujudkan suatu visi dalam sebuah organisasi.

Perbankan merupakan suatu lembaga yang ada di indonesia yang memiliki peran penting bagi kelangsungan perekonomian negara. Bank adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah menghimpun dana dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat dalam bentuk kredit serta memberikan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang. Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan disamping pemasaran bank adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusia (SDM). Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Untuk itu, penyediaan sumber

daya manusia (bankir) sebagai motor penggerak operasional bank haruslah disiapkan sedini mungkin. Disamping itu, sumber daya manusia yang dimiliki oleh bank haruslah memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan, mengingat faktor pelayanan yang diberikan oleh para karyawan ini sangat menentukan sukses atau tidaknya bank ke depan. Kemampuan yang telah dimiliki harus dilatih secara terus-menerus, baik melalui pengalaman kerja maupun pelatihan dan pengembangan karyawan.

Upaya mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggung jawab signifikan bagi semua supervisor dan manajer. Perputaran (*turnover*) atau tingkat keluar masuk karyawan terjadi ketika karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2006). Perputaran secara sukarela atau karyawan meninggalkan lembaga karena keinginannya sendiri dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk dukungan pimpinan terhadap karyawan dalam menjalankan tugasnya agar tetap loyal dan termotivasi untuk tetap bertahan dalam pekerjaannya serta faktor proses mengembangkan diri karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Menurut Hasibuan (2000) pemeliharaan karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap

karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Konsep pengembangan umumnya dilakukan terhadap karyawan yang berfungsi sebagai roda penggerak organisasi. Pengembangan karyawan harus dilakukan dengan kontinuitas yang terpelihara baik serta terarah. Satu hal yang perlu diperhatikan adalah karyawan sebagai sumber daya manusia yang handal tidak muncul begitu saja, namun memerlukan suatu proses pengembangan yang bertahap dan berkesinambungan.

Untuk mencapai kinerja atau prestasi kerja karyawan yang maksimal, penggunaan kepemimpinan yang tepat dari atasan, merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi karyawan untuk lebih berprestasi dalam bekerja. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi serta komitmen karyawan agar tetap bertahan dalam suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas pemimpin.

Pemeliharaan karyawan atau retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan agar tetap loyal terhadap perusahaan. Pengembangan program *Employee Retention* haruslah merupakan komponen yang krusial bagi perusahaan perbankan. Jika *employee retention* buruk, maka akan meningkatkan *employee turnover* yang secara negatif mempunyai dampak yang buruk bagi pelayanan terhadap pelanggan, standar kerja dan profitabilitas.



Ada beberapa hal yang mendasar yang menjadikan *employee retention* sangat penting dan mendesak, terutama pada perusahaan perbankan, yakni tingginya biaya yang harus dikeluarkan jika tingkat *employee turnover* meningkat. Oleh karena itu dibutuhkan *employee retention* yang berkelanjutan. Karena jika suatu perusahaan tidak dapat mempertahankan karyawan yang ditandai oleh meningkatnya *employee turnover*, maka hal ini merupakan sinyal bahwa perusahaan atau organisasi tersebut memiliki manajemen atau pengelolaan organisasi yang buruk dan perencanaan yang tidak matang dalam hal SDM. Oleh karena itu, sangatlah penting organisasi dan manajer mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggungjawab signifikan bagi semua supervisor dan manajer (Mathis dan Jackson, 2006).

Ada beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi untuk mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif yang mampu memberikan dan mengembangkan kualitas dan kenyamanan pelayan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat membuat karyawan dalam kondisi yang baik, kepuasan kerja yang tinggi, tingkat tidak masuk kerja (*absenteeism*) dan *turnover* yang rendah, mendapatkan keuntungan yang finansial (menurunkan biaya, meningkatkan produktivitas) dan kualitas pelayanan yang baik terhadap nasabah dengan tingkat kepuasan nasabah yang tinggi. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi serta sumber daya manusia berada di dalamnya (Tjutju, 2008). Tantangan paling berat bagi pengelolaan sumber daya manusia

khususnya diperbankkan ialah kebijakan mengenai proses penundaan rekrutmen pegawai dan *employee retention*, pengelolaan sumber daya manusia yang sentralistik dan parsial insentif karyawan yang kurang.

Pemeliharaan karyawan atau retensi karyawan yang buruk dan tidak tepat sasaran akan memperburuk keadaan para karyawan yang pada akhirnya akan menyebabkan menurunnya kepuasan kerja karyawan. Penurunan kepuasan kerja merupakan sebuah sikap yang ditunjukkan oleh setiap individu yang disebabkan aspek-aspek yang tidak terpenuhi atau tidak seperti yang mereka harapkan seperti upah, peluang untuk dipromosikan, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan sejawat. Aspek psikologis yang muncul karena penurunan kepuasan kerja tersebut adalah menurunnya komitmen dari setiap individu untuk bekerja dengan sepenuh hati dalam memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan atau ketidakpuasan individu merupakan hasil perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya (Wexley dan Yuki, 1997).

Bank Mandiri adalah bank yang berkantor pusat di Jakarta, dan merupakan bank terbesar di Indonesia dalam hal aset, pinjaman, dan deposit dan memiliki jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang cukup banyak dan berkualitas. Tingkat persaingan kerja yang semakin besar mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan memberikan kinerja yang terbaik. Karena pada dasarnya karyawan menginginkan

kehidupan yang lebih baik dari sebelumnya seperti pendapatan yang tinggi, bonus dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

Hasil dari penelitian kerja menunjukkan apakah Sumber Daya Manusia (karyawan) pada perusahaan tersebut sudah memenuhi target atau sasaran baik secara kualitas maupun kuantitas yang dikehendaki oleh PT. Bank Mandiri, sehingga perusahaan dapat memberikan jenjang karier yang sesuai dengan hasil penilaian kinerja dan peraturan yang berlaku.

Bank Mandiri memiliki karyawan yang cukup banyak, dan mereka semua memiliki kesempatan yang sama dalam bekerja, namun tidak sedikit karyawan yang merasa tidak berkembang diperusahaan ini kemudian memutuskan untuk keluar (*resign*) dari perusahaan ini.

Setiap perusahaan tidak pernah luput dari perputaran (*turnover*) karyawan yang disebabkan pindah kerja. Hal ini juga terjadi pada karyawan yang bekerja di PT Bank Mandiri Cabang Makassar. Adapun data tingkat perputaran (*turnover*) karyawan PT Bank Mandiri Cabang Makassar untuk periode 2017 sampai 2020 dapat dijelaskan dengan rincian tabel 1.2 berikut :

**Tabel 1.1**  
**Tingkat keluar masuknya karyawan**  
**Pada PT. Bank Mandiri Cabang Makassar**

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Presentase (%)
1	2017	80	-	0

2	2018	<b>77</b>	3	2.94
3	2019	<b>75</b>	5	5
4	2020	80	-	0

Sumber : Karyawan yang mengundurkan diri Bank Mandiri Tahun 2017-2020

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT Bank Mandiri Cabang Makassar selama 4 (empat) tahun terakhir yaitu dari tahun 2017 sampai tahun 2020 dapat diketahui total presentase karyawan yang keluar pada pada tahun 2018 sebanyak 2,94%, dan tahun 2019 sebanyak 5%, sedangkan yang menjadi keinginan PT Bank Mandiri Cabang Makassar dalam perputaran (*turnover*) karyawan adalah kurang dari 2% tiap tahunnya. Hal ini dapat dapat mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan.

Ketika perusahaan kehilangan karyawan, maka perusahaan juga kehilangan kemampuan, pengalaman, dan “memori perusahaan”. Hal tersebut juga merupakan isu yang penting bagi peimpin perusahaan dan pengembangan karier karyawan, karena akan mempengaruhi produktivitas, profitability, dan kualitas dari pelayan serta retensi karyawan.

Berdasarkan dari latar pembahasan diatas, sangatlah penting perusahaan menjaga atau melakukan pemeliharaan karyawan (*employee retention*) agar karyawan dari perusahaan tersebut tetap komitmen terhadap perusahaanya, maka peneliti tertarik untuk meneliti apakah pengembangan karier dan dukungan pimpinan berpengaruh terhadap retensi karyawan pada bank tersebut. Dimana pada penelitian ini difokuskan hanya pada faktor dukungan pimpinan dan pengembangan karier. Maka permasalahan tersebut

terangkum dalam **“Pengaruh Pengembangan Karier dan Dukungan Pimpinan Terhadap Retensi Karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Makassar”**

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan pada bagian terdahulu, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah Pengembangan Karir dan Dukungan Pimpinan berpengaruh secara parsial terhadap Retensi Karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk cabang Makassar?
2. Apakah Pengembangan Karir dan Dukungan Pimpinan berpengaruh secara simultan terhadap Retensi Karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk cabang Makassar?

## **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Sesuai dari latar belakang masalah dan masalah pokok yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini mempunyai tujuan yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan dukungan pimpinan secara parsial terhadap retensi karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk cabang Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan dukungan pimpinan secara simultan terhadap retensi karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk cabang Makassar.

## **1.4 MANFAAT PENELITIAN**

Adapun manfaat yang ingin dicapai dari hasil penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis: Sebagai media untuk mengaplikasikan dan mempraktekkan ilmu-ilmu yang diperoleh selama masa perkuliahan, serta dapat menambah pengetahuan tentang faktor-faktor penentu retensi karyawan pada sebuah perusahaan utamanya pada PT. Bank Mandiri cabang makassar.
2. Manfaat untuk pihak Bank:
  - a) sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen PT. Bank Mandiri cabang makassar dalam rangka program pemeliharaan karyawan atau retensi karyawan pada bank tersebut
  - b) dapat menambah referensi sehingga dapat memberikan informasi dan menambah pengetahuan tentang teori yang ada dalam ilmu pengetahuan dengan kenyataan yang ada dilapangan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 SUMBER DAYA MANUSIA**

Menurut Mathis dan Jackson (2011) Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu rancangan atau sistem-sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan bakat dan potensi manusia secara efektif dan efisien agar bisa mencapai tujuan organisasi. Dalam rangka persaingan ini organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan kerja (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

##### **2.1.1 Pengertian sumber daya manusia menurut para ahli**

1. Menurut Werther dan Davis (1996 : 4) *dalam* Sutrisno, E (2017) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa

dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

2. Menurut Fathoni *dalam* Subekhi dan Jauhar (2012 : 13) sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu.
3. Menurut Hasibun *dalam* Subekhi dan Jauhar (2012 : 12) sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.
4. Menurut Nawawi dalam Gaol (2014 : 44) Sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi.
5. Menurut Tjutju dalam Badriyah (2015 : 15) sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, sehingga peranan dan fungsinya tidak digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, tanpa sumber daya manusia yang profesional, semuanya tidak bermakna.



## **2.2 MANAJEMEN SUMBER DAYA PERBANKAN**

Menurut Kasmir, (2015 : 159) kegiatan pengelolaan SDM yang ada di bank melalui kegiatan perancangan analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier, penilaian prestasi kerja sampai dengan pemberian kompensasi yang transparan. Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan disamping pemasaran bank adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusianya (SDM). Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Untuk itu, penyediaan sumber daya manusia (*bankir*) sebagai motor penggerak operasional bank haruslah disiapkan sedini mungkin. Manajemen sumber daya manusia perbankan adalah kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang ada di bank melalui kegiatan perancangan analisis, jabatan, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier, penilaian prestasi kerja sampai dengan pemberian kompensasi yang transparan.

## **2.3 RETENSI KARYAWAN**

Menurut Mathis dan Jackson pada tahun (2008) dalam tulisan Nurhidayati (2016) retensi merupakan proses dimana karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi. Retensi adalah elemen penting dari pendekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum. Didefinisikan sebagai “pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses-

proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan dimasa depan”. Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggungjawab signifikan bagi semua supervisor dan manajer.

Istilah retensi terkait dengan istilah perputaran (*turnover*) yang berarti proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Perputaran secara sukarela atau karyawan meninggalkan lembaga karena keinginannya sendiri dapat disebabkan oleh banyak hal faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan keluarga/pribadi. Indikator retensi karyawan (Hong *dalam* Aditeresna dan Mujiati, (2018 : 5826)

1. Tersedianya peluang karier
2. Rekan kerja yang tidak diskriminatif
3. Penghargaan yang diberikan

### **2.3.1 Faktor Penentu Retensi Karyawan**

Adapun faktor-faktor penentu retensi karyawan yang dikemukakan oleh Menurut Mathis dan Jackson tahun (2008) dalam tulisan Nurhidayat (2016), survei terhadap karyawan terus menerus menunjukkan bahwa peluang karier dan penghargaan merupakan dua penentu retensi karyawan yang paling penting. Terakhir rancangan tugas atau faktor kerja serta hubungan karyawan yang adil dan suportif dengan orang lain

dalam organisasi tersebut memberi kontribusi untuk retensi karyawan. Lebih lanjut dijelaskan oleh Mathis dan Jackson mengenai faktor-faktor penentu retensi karyawan, yaitu:

1. Komponen Organisasi.

Beberapa komponen organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan dan meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Strategi, peluang dan manajemen organisasional di mana organisasi memiliki perencanaan masa depan dan tujuan yang ditetapkan dengan jelas juga berpengaruh terhadap tingginya angka retensi karyawan. Serta organisasi dengan karyawan yang merasa dikelola dengan baik dan memiliki kontinuitas dan keamanan kerja yang tinggi cenderung memiliki angka retensi karyawan yang lebih tinggi.

2. Peluang karier Organisasional.

Usaha pengembangan karier organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Peluang untuk perkembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan. Faktor-faktor yang mendasarinya adalah pelatihan karyawan secara kontinu dilakukan perusahaan, pengembangan dan bimbingan karier terhadap karyawan, serta perencanaan karier formal di dalam suatu organisasi.

### 3. Penghargaan.

Penghargaan nyata yang diterima karyawan berbentuk gaji, insentif dan tunjangan. Ketiga hal tersebut memang merupakan alasan untuk bertahan atau keluar dari organisasi, namun bukan merupakan satu-satunya alasan. Karyawan cenderung bertahan apabila memperoleh penghargaan yang kompetitif. Penghargaan yang kompetitif tersebut dapat dilakukan dalam bentuk gaji dan tunjangan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.

### 4. Rancangan tugas dan pekerjaan.

Faktor dasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggungjawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja karyawan, kondisi kerja yang baik (faktor fisik dan *non*-fisik), dan keseimbangan kerja kehidupan karyawan.

### 5. Hubungan Karyawan.

Faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Hubungan karyawan termasuk perlakuan adil/tidak diskriminatif bagi setiap karyawan, dukungan yang berasal dari supervisor/manajemen, serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja.

## **2.4 PENGEMBANGAN KARIR**

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Sudiro, 2011 : 91).

Dilanjutkan dengan definisi pengembangan karier oleh Sinambela (2016 : 253) yaitu sejumlah posisi kerja yang dijabat seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan sejak dari posisi paling bawah hingga posisi paling atas.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan kariernya. Setiap orang yang berkerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.

#### **2.4.1 Indikator Pengembangan Karier**

Menurut Badaruddin dan Fatmasari (2019 : 57-61), beberapa indikator organisasional dalam pengembangan karier antara lain :

1. Sistem Job Posting.

Job Posting adalah proses terorganisasi yang memungkinkan karyawan internal melamar untuk mengisi posisi yang kosong dalam organisasi.

2. Aktivitas Mentoring.

Tujuan utama dari sistem mentoring adalah untuk mengenalkan para karyawan (junior) kepada jaringan pegawai senior dan berpengalaman, yang mungkin dapat membimbing mereka dalam pengembangan karier.

3. Career Resource Centers.

*Career Resource Centers* membantu karyawan untuk secara mandiri mendesain program pengembangan karier yang paling sesuai dengan dirinya.

4. Manajer Sebagai Konselor Karier.

Indikator ini memiliki beberapa keuntungan khusus dalam kaitannya dengan peran konseling karier. Dalam hal ini, sang manajer :

- a) Dapat membuat penilaian yang realistis mengenai peluang-peluang karier yang ada dalam perusahaan.
- b) Dapat menggunakan informasi dari penilaian kinerja sebelumnya guna memberikan saran yang lebih realistis dalam proses perencanaan karier.
- c) Telah memiliki pengalaman sebelumnya dalam mengambil keputusan karier.

5. Workshop Pengembangan Karier.

Workshop ini merupakan sarana terbaik untuk mengorientasikan karyawan terhadap aspek *career/life planning*, satu aspek yang merupakan komponen utama dari proses pengembangan karier.

6. Human Resource Planning and Forecasting.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses untuk menganalisa kebutuhan SDM bagi suatu organisasi ditengah dinamika kondisi yang berubah-ubah; dan kemudian mengembangkan serangkaian aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

#### 7. Penilaian Kerja.

Penilaian kinerja merupakan instrumen yang berguna untuk mengelola dan mengarahkan pengembangan karier karyawan di masa mendatang.

#### 8. Career Pathing Programs.

Jalur karier merupakan rangkaian pengalaman kerja, biasanya berupa penugasan dalam jenis pekerjaan yang berbeda-beda, hal ini dimaksudkan agar seseorang karyawan mengetahui beragam aspek pekerjaan secara komprehensif.

### **2.4.2 Manfaat dan Tujuan Pengembangan Karier**

Pengembangan karier dari sudut pandang pekerja memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karier dimasa yang akan datang didalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi dari pekerjaan, dan bagi organisasi pengembangan karier memeberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan lowong dimasa mendatang (Triton, 2010 : 155)

Samsudin (2010 : 149) menjelaskan bahwa pengembangan karier pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Samsudin (2010 : 151-152) menjelaskan bahwa pengembangan karier pada dasarnya memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan karyawan. Dengan pengembangan karier melalui pendidikan dan pelatihan, akan lebih meningkatkan kemampuan dan intelektual dan keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan pada organisasi.
2. Meningkatkan *suplay* karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan karyawan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian, *suplay* karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan menguntungkan organisasi.

#### **2.4.3 Bentuk-bentuk Pengembangan Karier**

Bentuk-bentuk dari pengembangan karir menurut Ardana (2012 : 122-123) terdiri dari:

1. Penyelenggaraan sistem mentor.

Cara pengembangan karier dengan menyelenggarakan hubungan antara karyawan senior dengan junior sebagai teman kerja atau rekan kerja. Karyawan senior bertindak sebagai mentor (pembimbing) yang bertugas memberikan dukungan, nasehat, keteladanan, membantu untuk mendapatkan informasi dari atasan untuk karyawan juniornya.

2. Pelatihan.

Pelatihan dalam rangka pengembangan karier dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pelatihan sambil melaksanakan pekerjaan sehari-hari atau melakukan diskusi secara spontan tanpa perencanaan dengan atasan.



### 3. Rotasi Jabatan.

Rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan karyawan untuk berbagai jabatan, melalui proses pemindahan secara horizontal. Pemindahan untuk suatu jabatan ke jabatan lain hanya layak dilakukan apabila karyawan memiliki dasar keterampilan untuk melaksanakan tugasnya pada jabatan yang baru. Dengan demikian rotasi jabatan dapat digunakan untuk pengembangan karier karena akan memperluas pengalaman para karyawan. Perluas pengalaman itu akan membuat pekerjaan lebih fleksibel dalam memilih jalur kariernya. Karyawan yang tidak pernah mengalami rotasi jabatan akan sangat terikat pada satu-satunya jalur pengembangan kariernya sehingga peluangnya menjadi sangat terbatas.

### 4. Program beasiswa.

Perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dapat berubah secara cepat dan semakin kompetitif, setiap saat dan juga di masa mendatang memerlukan sejumlah karyawan yang mampu mengantisipasinya. Kebutuhan ini dapat diatasi dengan menyediakan beasiswa bagi para karyawan sebagai pendukung upayanya meningkatkan pendidikan di luar perusahaannya.

## **2.5 DUKUNGAN PIMPINAN**

Menurut Nijman *dalam* tulisan Rusli, Mattalatta, Ramli (2018) mendefinisikan dukungan pimpinan sebagai sejauh mana pimpinan berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan, pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang diperoleh dalam pelatihan dan pekerjaan. Board dan Newstrom *dalam* Rusli, Mattalatta,

Ramli (2018) menyatakan bahwa dukungan pimpinan berkaitan dengan dukungan yang diberikan oleh pimpinan terhadap penerapan hasil-hasil pelatihan dan pekerjaan. Dari beberapa definisi diatas maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dukungan pimpinan ialah sejauh mana pimpinan mendukung dan memperkuat peserta pelatihan menggunakan pembelajaran yang telah diperoleh pada penelitian baik itu pengetahuan, keterampilan dan perilaku dalam pekerjaan.

### **2.5.1 Indikator Dukungan Pimpinan**

Indikator dukungan pimpinan. (Amirulloh dan Hari Budiyono *dalam* Kurniawan, 2010 : 12-15) :

#### **1. Fungsi Penentu Arah.**

Setiap organisasi baik yang berskala besar, menengah, ataupun kecil, semuanya pasti dibentuk dalam rangka mencapai satu tujuan tertentu. Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang akan dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada.

#### **2. Juru Bicara.**

Seorang pemimpin harus mengetahui bukan saja bagaimana merumuskan kebijakan strategi, akan tetapi juga berbagai keputusan lain yang telah diambil oleh pimpinan yang lebih rendah. Selain itu dituntut pula pengetahuan yang memadai tentang kegiatan yang berlangsung dalam organisasi.

### 3. Fungsi Memberikan Dukungan dan Semangat Kerja Karyawan.

Yaitu fungsi kepemimpinan dalam memotivasi dan memberikan semangat kerja pada karyawan dalam menjalankan kegiatan yang telah direncanakan.

#### **2.5.2 Bentuk-bentuk Dukungan Pimpinan**

Caplan, Cobb, French, Van Horison dan Pinneau *dalam* tulisan Nurjayanti, S. (2014) menilai frekuensi penerimaan dua jenis dukungan sosial yaitu dukungan praktikal dan dukungan emosional dalam lingkungan kerja, yang didapatkan dalam dua sumber dukungan sosial yaitu atasan/supervisor dan rekan kerja.

##### 1. Dukungan Praktikal

Dukungan praktikal dari pimpinan dapat sangat membantu karyawan dalam memperlancar jalannya pelaksanaan kerja. Ada berbagai jenis dukungan praktikal yang dapat diberikan seseorang supervisor *menurut Department of Justice and Attorney-General Queensland* yaitu:

- a) Membantu dengan tuntutan kerja, termasuk tujuan kerja yang jelas
- b) Menyediakan semua pekerja dengan informasi yang memadai
- c) Memberikan karyawan kesempatan dalam pelatihan dan pengembangan
- d) Melakukan penilaian kerja dan mencakup umpan balik yang konstruktif
- e) Memberikan bantuan tambahan ketika karyawan melakukan tugas-tugas yang menantang seperti tugas atau peran baru
- f) Pastikan pengganti yang memadai atau redistribusi pekerjaan ketika karyawan berada diluar kantor atau pergi cuti.

## 2. Dukungan Emosional

Dukungan emosional dari pimpinan dapat memiliki efek perlindungan dan dapat mengurangi ketegangan kerja, khususnya dalam situasi tuntutan pekerjaan yang tinggi dan kontrol yang rendah. Ada berbagai jenis dukungan emosional yang dapat diberikan seorang supervisor menurut *Department of Justice and Attorney-General Queensland* yaitu:

- a) Mendukung komunikasi terbuka dan mendorong para karyawan untuk berbagi keprihatinan mereka tentang stres kerja terkait pada tahap awal, mereka harus merasa nyaman dengan membahas masalah apapun yang akan timbul.
- b) Berhati-hati terhadap stres yang berasal dari luar pekerjaan yang mungkin hadir dalam kehidupan karyawan dan memungkinkan pengaturan kerja yang fleksibel bila memungkinkan.
- c) Mempromosikan budaya tim kerja di mana karyawan saling membantu dan memberikan dukungan jika diperlukan.
- d) Memberikan waktu untuk membicarakan masalah dengan karyawan dan mencoba untuk mempromosikan kebijakan pintu terbuka.
- e) Menangani secara sensitif terhadap karyawan yang sedang mengalami masalah.
- f) Perhatikan anggota tim yang berperilaku keluar dari karakter
- g) Turut peduli tau memperhatikan kehidupan pekerja diluar tempat kerja sementara tetap menghormati batas-batas pribadi dan profesioanal.

## 2.6 PENELITIAN TERDAHULU

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dan sama dengan penelitian yang akan dibangun oleh penulis. Beberapa penelitian tersebut antara lain:

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No	Nama Penelitian (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Evy Siwi Lusdiyanti (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dukungan Pimpinan</li> <li>- Dukungan Organisasi</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> <li>- Komitmen Afektif Karyawan</li> <li>- PT Mainka Madiun</li> </ul>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<p>Hasil analisis data penelitian analisis pengaruh dukungan pimpinan dan dukungan organisasi pada kinerja dan komitmen afektif pada karyawan PT INKA Madiun didapatkan kesimpulan: (1) dukungan pimpinan berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi di PT INKA Madiun, (2) dukungan pimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA Madiun, (3) dukungan pimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT INKA Madiun, (4) dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA Madiun, (5) dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT INKA Madiun, (6) dukungan</p>

				organisasi memediasi pengaruh dukungan pimpinan terhadap komitmen afektif karyawan PT INKA Madiun, (7) dukungan organisasi memediasi pengaruh dukungan pimpinan terhadap kinerja karyawan PT INKA Madiun.
2.	Tripalupi, Suwena (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan Karier</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul>	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, (1) latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana, (2) pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana, (3) pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana, (4)seluruh dimensi pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana.
3.	Nurjayanti (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan Karier</li> <li>- Dukungan Pimpinan</li> <li>- Retensi Karyawan</li> </ul>	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil menunjukkan bahwa, Pengembangan Karir ( $X_1$ ) secara parsial dan simultan tidak berpengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan ( $Y$ ) sedangkan variabel Dukungan Pimpinan ( $X_2$ ) secara parsial dan simultan

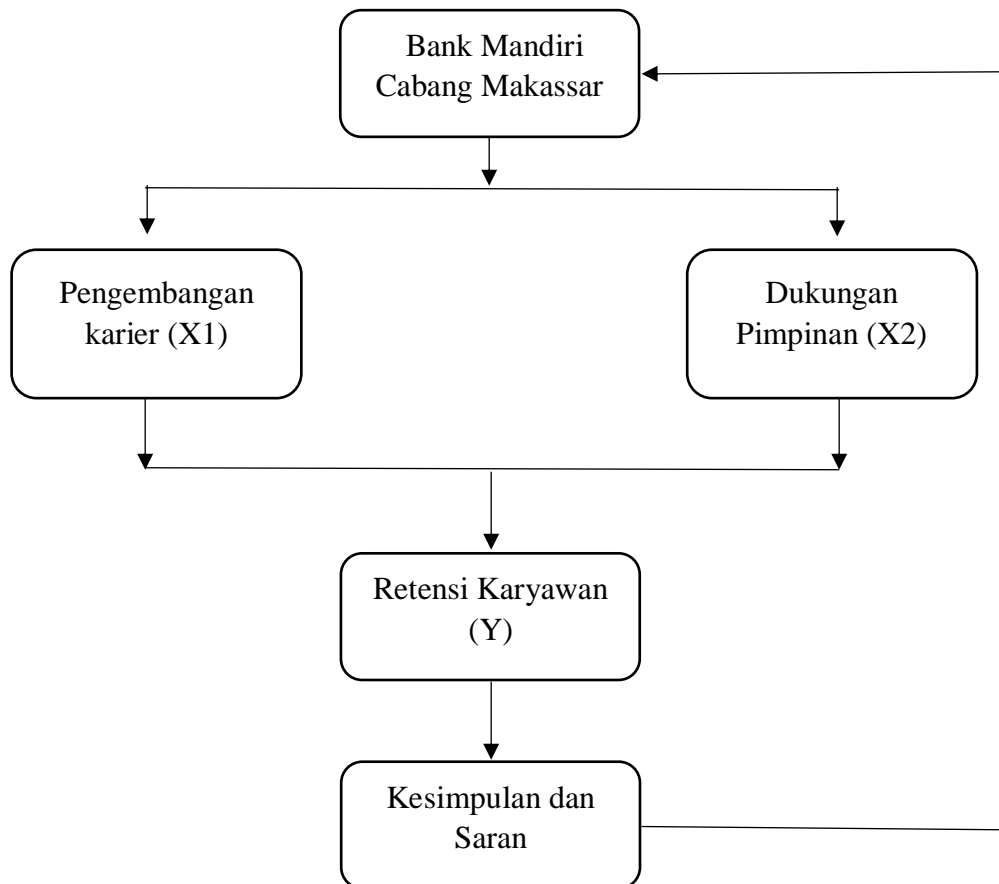
				berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Y) pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk cabang Sungguminasa Gowa.
4.	Darmika, Sriathi (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan Karier</li> <li>- Komitmen Organisasional</li> <li>- Perceived Organizational Support</li> <li>- Retensi Karyawan</li> </ul>	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
5.	Suta, Ardana (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompensasi</li> <li>- Persepsi Dukungan Organisasi</li> <li>- Pengembangan Karier</li> <li>- Retensi Karyawan.</li> </ul>	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, hal ini menunjukkan semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka akan meningkatkan retensi.

## 2.7 KERANGKA BERPIKIR

Dari tinjauan pustaka diatas dapat dilihat bahwa ada beberapa hal (dalam hal ini dianggap sebagai variabel) yang menyebabkan karyawan meninggalkan perusahaan dan ada beberapa hal yang menyebabkan karyawan ingin tetap berada diperusahaan. Dari sekian banyak faktor penentu retensi karyawan, pengembangan karir yang dianggap sebagai variabel (X1) dan dukungan pimpinan dianggap sebagai variabel (X2) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel tersebut dalam karyawan untuk

mengambil keputusan. Dengan mereduksi sekian banyak variabel menjadi beberapa faktor, akan mempermudah manajemen dalam penanganan sumber daya manusianya. Hubungan antara faktor pengembangan karier, dukungan pimpinan dan retensi karyawan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir





## **2.8 HIPOTESIS**

1. Diduga pengaruh pengembangan karier dan dukungan pimpinan berpengaruh secara parsial terhadap Retensi Karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk cabang Makassar.
2. Diduga pengaruh pengembangan karier dan dukungan pimpinan berpengaruh secara simultan terhadap Retensi Karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk cabang Makassar.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, penulis menentukan suatu obyek penelitian yaitu pada salah satu perusahaan perbankan yang terdapat dikota Makassar Kecamatan Ujung Pandang, yaitu PT. BANK MANDIRI Tbk Cabang Makassar, yang beralamat di jalan DR. Ratulangi, mangkura kota makassar. Adapun waktu yang digunakan untuk melakukan penelitian dan mengumpulkan sejumlah data yang diperlukan yaitu selama 1 bulan.

#### **3.2 METODE PENGUMPULAN DATA**

1. Penelitian pustaka yaitu pengumpulan data teoritis dengan cara menelaah berbagai buku liteatur dan bahan pustaka lainnya yang berkaitan dengan masalah yang dibahas.
2. Penelitian lapangan yaitu pengumpulan data lapangan dengan cara kuesioner yaitu proses untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian melalui daftar pertanyaan tentang pertanyaan yang diajukan kepada semua responden.

#### **3.3 POPULASI DAN SAMPEL**

##### **3.3.1 Populasi**

Menurut Sugiono *dalam* Sulistiyono (2013 : 19), Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik

tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk cabang Makassar yang berjumlah 80 orang.

### **3.3.2 Sampel**

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan metode sampling jenuh atau lebih dikenal dengan istilah sensus. Dalam penelitian ini jumlah populasi relatif kecil yaitu 80 karyawan. Menurut Sugiyono *dalam* Putri dan Nyoman (2017 : 114), Sampling jenuh atau Sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

## **3.4 JENIS SUMBER DATA**

### **3.4.1 Jenis Data**

Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner.

### **3.4.2 Sumber Data**

Adapun sumber data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data primer, yang diperoleh dilapangan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang dipersiapkan.

2. Data sekunder, yaitu data yang telah diolah dan tersedia dalam bentuk dokumentasi, laporan-laporan ataupun buku-buku dan literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian.

### **3.5 TEKNIK ANALISIS DATA**

Sehubungan dengan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka akan dilakukan analisis berdasarkan data yang diperoleh dengan menggunakan analisis sebagai berikut:

#### **3.5.1 Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2017) instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Meteran yang valid dapat digunakan untuk mengukur panjang dengan teliti. Karena meteran memang alat untuk mengukur panjang. Meteran tersebut menjadi tidak valid jika digunakan untuk mengukur berat.

Menurut Sugiono dalam Nurjayanti, S (2014), Uji validitas bertujuan untuk mengetahui keabsahan dan responden dalam kuisioner, dimana dalam pengujian validitas dilakukan dengan mengkorelasikan item pertanyaan dengan total score. Dalam penentuan keabsahan (valid) jawaban responden atau kuisioner, maka syarat minimum dikatakan suatu butir pertanyaan valid, apabila nilai  $r \geq 0,30$ .

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan. Untuk uji reliabilitas digunakan metode *split half*, hasilnya bisa dilihat dari nilai *Correlation Between Forms*. Hasil penelitian reliabel terjadi apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. *Instrument* yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Metode yang digunakan adalah *Split Half*, dimana instrument dibagi menjadi dua kelompok.

$$r_{AB} = \frac{dy(n\sum AB) - (A\sum B)}{\sqrt{[n(\sum A^2) - (\sum A)^2][n(\sum B)^2 - (\sum B)^2]}}$$

Keterangan:

$r_{AB}$  = Korelasi Pearson Product Moment

$\sum A$  = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$  = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A^2$  = Jumlah kuadrat skor belahan ganjil

$\sum B^2$  = Jumlah kuadrat skor belahan genap

$\sum AB$  = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan genap

Apabila korelasi 0,7 atau lebih maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat reliabel yang cukup tinggi, namun sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,7 maka dikatakan item tersebut *kurang* reliabel.

Kemudian koefisien korelasinya dimasukkan kedalam rumus *Spearman Brown*:

$$r = \frac{2r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan:

$r$  = Koefisien korelasi

$r_b$  = Korelasi *product moment* antara belahan pertama dan kedua batas reliabilitas minimal 0,7.

Setelah didapat nilai reliabilitas ( $r_{hitung}$ ) maka nilai tersebut dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  yang sesuai dengan jumlah responden dan taraf nyata dengan ketentuan sebagai berikut:

Bila  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  : *instrument* tersebut dikatakan reliabel

Bila  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  : *instrument* tersebut dikatakan tidak reliabel

### 3.5.3 Analisis Regresi Berganda

Menurut Sugiyono (2017) analisis regresi berganda digunakan oleh peneliti, apabila peneliti meramalkan bagaimana naik turunnya keadaan variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor predictor dinaik turunkan nilainya (dimanipulasi).

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi berganda dengan program SPSS. Analisis regresi berganda untuk menghitung besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu perubahan kejadian (variabel X) terhadap kejadian lainnya (variabel Y). Dalam penelitian ini, analisis regresi berganda berperan sebagai teknik statistik yang digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dukungan pemimpin dan gaji karyawan terhadap *employee retention* pada PT. Bank Mandiri Tbk cabang Makassar.

Analisis regresi menggunakan rumus persamaan regresi berganda yaitu sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y = Retensi Karyawan

X1 = Dukungan Pimpinan

X2 = Pengembangan Karier

$B_0$  = Nilai Konstanta

$B$  = Koefisien Regresi

$e$  = Kesalahan observasi atau pengganggu (merupakan bentuk variabel lainnya yang tidak diteliti oleh peneliti)

Teknik analisis yang digunakan sesuai model diatas adalah regresi berganda dimana nilai dari variabel dependen Retensi Karyawan dapat diperoleh dari hasil *survey* yang diperhitungkan akan digunakan skala likert. Sudaryon dkk (2013) menyebutkan bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang tentang kejadian atau gejala sosial.

Data yang berhasil dikumpulkan dari kusioner selanjutnya akan diukur dengan pengukuran data orginal dengan bobot sampai 5, dengan kategori:

1. Sangat setuju dengan point 5
2. Setuju dengan point 4
3. Cukup setuju dengan point 3
4. Tidak setuju dengan point 2
5. Sangat tidak setuju dengan point 1

Skala likert yang digunakan dapat diperhatikan pada tabel berikut :



**Tabel 3.1 . Skala Likert**

<b>Interpretasi</b>	<b>Kode</b>	<b>Skala</b>
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Cukup Setuju	CS	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	SS	5

Sumber: Sugiyono, 2013 : 94

### **3.5.4 Uji T (Parsial)**

Uji T (parsial) pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2006). Pengujian parsial regresi dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara individual mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat dengan asumsi variabel yang lain itu konstan. Hipotesis akan diuji dengan taraf nyata  $\alpha = 5\%$ . Menurut Sugiyono

(2014), menggunakan rumus :  $t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$

Keterangan :

T = Distribusi t

$r$  = Koefisien korelasi

$n$  = Banyaknya observasi

$r^2$  = Koefisien determinasi

(t-test) hasil perhitungan ini selanjutnya dibandingkan dengan t tabel dengan menggunakan tingkat kesalahan 0,05. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
2. Nilai signifikan  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang artinya variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

### **3.5.5 Uji F (Simultan)**

Menurut Ghozali (2012) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau variabel terikat. Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas (*independen*) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (*dependen*). Selain itu dengan uji F ini dapat diketahui pula apakah model regresi linear yang digunakan sudah tepat atau belum. Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Jika nilai F lebih besar dari 4 maka  $H_0$  ditolak pada derajat kepercayaan 5% dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Membandingkan nilai F hasil perhitungan F menurut tabel. Bila nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ .

### 3.6 DEFINISI OPERASIONAL

**Tabel 3.2 Definisi Operasional**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Pengembangan Karier (X1)	Pengembangan karier merupakan sebuah proses dimana karyawan melakukan peningkatan dan kemampuan kinerja yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan	Indikator pengembangan karier. (Badaruddin, Fatmasari, 2019 : 57-60) a) Aktivitas Mentoring Tujuan utama dari aktivitas mentoring adalah untuk mengenalkan para karyawan (junior) kepada jaringan pegawai senior dan berpengalaman, yang mungkin dapat membimbing mereka dalam

		tujuan kariernya.	<p>pengembangan karier.</p> <p>b) Workshop Pengembangan Karier Workshop pengembangan karier didesain untuk mendorong karyawan dalam mengambil tanggungjawab pengembangan karier mereka.</p> <p>c) Penilaian Kinerja Hasil penilaian kinerja akan sangat membantu karyawan dalam memetakan potensi karirnya, dan juga dalam menyusun program pengembangan dirinya.</p>
2	Dukungan Pimpinan (X2)	Dukungan pimpinan merupakan	Indikator dukungan pimpinan. (Amirulloh dan Hari Budiyono <i>dalam</i> Kurniawan, 2010 : 12-15) :

		<p>sikap yang harus dimiliki seorang pemimpin guna mendorong sejumlah karyawan karena dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga dapat memberikan keuntungan sendiri bagi perusahaan.</p>	<p>a) Fungsi Penentu Arah Setiap organisasi baik yang berskala besar, menengah, ataupun kecil, semuanya pasti dibentuk dalam rangka mencapai satu tujuan tertentu. Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang akan dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada.</p>
--	--	--	---

			<p>b) Fungsi Memberikan Dukungan dan Semangat Kerja Karyawan Yaitu fungsi kepemimpinan dalam memotivasi dan memberikan semangat kerja pada karyawan dalam menjalankan kegiatan yang telah direncanakan.</p> <p>Indikator dukungan pimpinan. (Caplan, Cobb, French, Van Horison dan Pinneau, 2014) :</p> <p>a) Dukungan praktikal b) Dukungan emosional</p>
<b>3</b>	Retensi Karyawan (Y)	Retensi karyawan adalah sebuah upaya dalam suatu perusahaan untuk mempertahankan	<p>Indikator Retensi Karyawan. (Mathis dan Jackson dalam tulisan Nurhidayat 2016 ) :</p> <p>a) Komponen Organisasi b) Peluang Karier Organisasional c) Penghargaan</p>

		n karyawannya guna meminimalkan tingkat perputaran karyawan yang cukup memakan banyak biaya.	d) Rancangan Tugas dan Pekerjaan e) Hubungan Karyawan
--	--	---	---

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Bank Mandiri berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik pemerintah yaitu, Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia, bergabung menjadi Bank Mandiri. Sejarah keempat bank tersebut dapat ditelusuri lebih dari 140 tahun yang lalu. Keempat bank tersebut telah turut membentuk riwayat perkembangan dunia perbankan di Indonesia.

Bank Dagang Negara merupakan salah satu bank tertua di Indonesia. Sebelumnya Bank Dagang Negara dikenal sebagai *Nederlandsch Indische Escompto Maatschappij* yang didirikan di Batavia (Jakarta) pada tahun 1857. Pada tahun 1949 namanya berubah menjadi *Escomptobank NV*. Selanjutnya, pada tahun 1960 *Escomptobank* dinasionalisasi dan berubah menjadi Bank Dagang Negara, sebuah bank pemerintah yang membiayai sektor industri dan pertambangan.

Bank Bumi Daya didirikan melalui suatu proses panjang yang bermula dari nasionalisasi sebuah perusahaan Belanda *De Nationale Handelsbank NV*, menjadi Bank



Umum Negara pada tahun 1959. Pada tahun 1964, Chartered Bank (sebelumnya adalah bank milik Inggris) juga dinasionalisasi, dan Bank Umum Negara diberi hak untuk melanjutkan operasi bank tersebut pada tahun 1965, Bank Umum Negara digabungkan ke dalam Bank Negara Indonesia dan berganti nama menjadi Bank Negara Indonesia Unit IV beralih menjadi Bank Bumi Daya.

Sejarah Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim) berawal dari perusahaan dagang Belanda N.V. *Nederlandsche Handels Maatschappij* yang didirikan pada tahun 1842 dan mengembangkan kegiatannya di sektor perbankan pada tahun 1870. Pemerintah Indonesia menasionalisasi perusahaan ini pada tahun 1960, dan selanjutnya pada tahun 1965 perusahaan ini digabung dengan Bank Negara Indonesia Unit II dipecah menjadi dua unit, salah satunya adalah Bank Negara Indonesia Unit II Divisi Ekspor-Impor, yang akhirnya menjadi Bank Exim, Bank Pemerintah yang membiayai kegiatan ekspor dan impor.

Bank Pembangun Indonesia (Bapindo) berawal dari Bank Industri Negara (BIN), sebuah bank industri yang didirikan pada tahun 1951. Misi Bank Industri Negara adalah mendukung pengembangan sektor-sektor ekonomi tertentu, khususnya perkebunan, industri, dan pertambangan. Bapindo dibentuk sebagai bank milik negara pada tahun 1960 dan BIN kemudian digabung dengan Bank Bapindo. Pada tahun 1970, Bapindo ditugaskan untuk membantu pembangunan nasional melalui pembiayaan jangka menengah dan jangka panjang pada sektor manufaktur, transportasi dan pariwisata.

Berawal dari pengambilalihan kepemilikan saham atas empat bank pemerintah, Bank Mandiri akhirnya memiliki aset, pinjaman, dan deposit terbesar di Indonesia. Kepala Museum Mandiri, Budi Trinovari mengatakan sejarah panjang dari empat bank bergabung, yaitu Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Bumi Daya (BBD), dan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) dapat ditelusuri lebih dari 180 tahun yang lalu, sebelumakhirnya dilakukan merger pada 31 juli 1999. Pasca penggabungan, Bank Mandiri mengalami berbagai proses panjang dalam penyesuaian budaya maupun teknologi. Bahkan, pengurangan pegawai sebanyak 8.980 orang dan kantor cabang sebanyak 194 unit, juga dilakukan guna menciptakan konsolidasi baru. Selain itu, Bank Mandiri juga mewarisi sembilan sistem perbankan dari keempat bank tersebut. Setelah investasi awal untuk konsolidasi sistem yang berbeda tersebut, Bank Mandiri mulai melaksanakan program pergantian platform yang berlangsung selama tiga tahun, dimana program pengganti tersebut difokuskan untuk meningkatkan kemampuan penetrasi di segmen retail banking.

Kini Bank Mandiri menjadi penerus suatu tradisi layanan jasa perbankan dan keuangan yang telah berpengalaman selama lebih dari 140 tahun. Masing-masing dari empat bank bergabung memainkan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi**

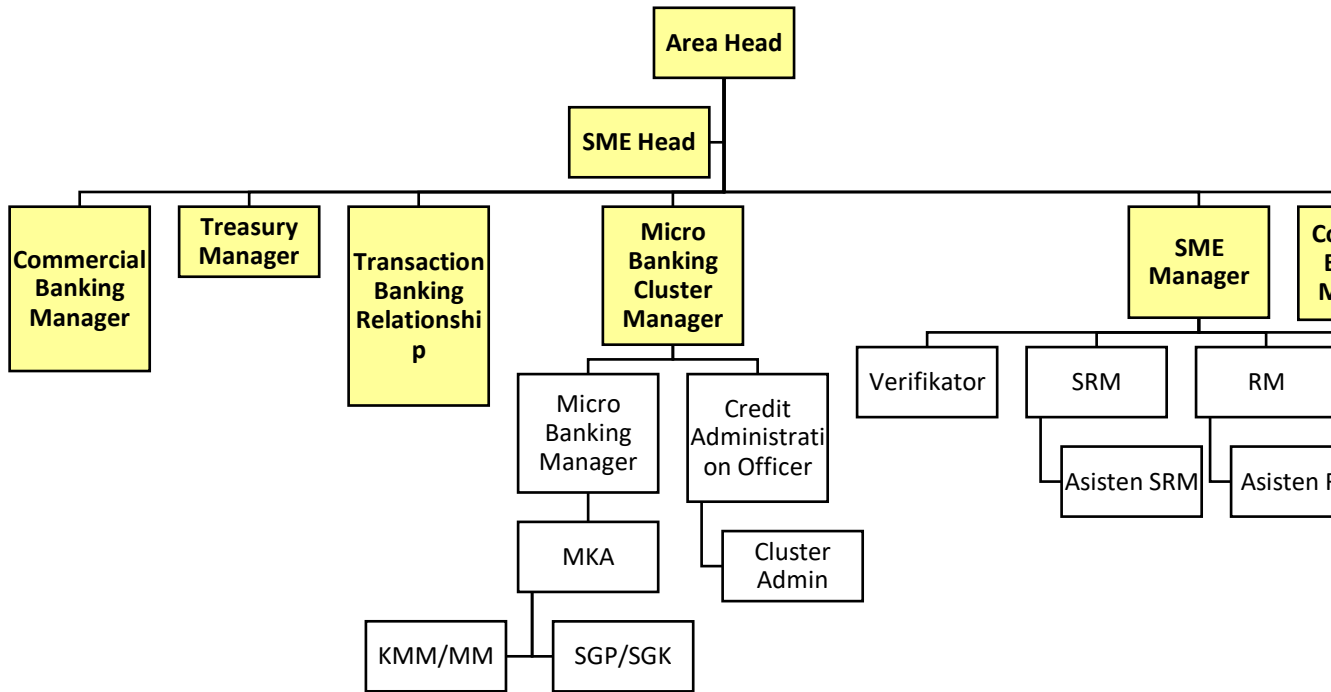
Setiap perusahaan diharuskan mempunyai struktur organisasi yang dapat menggambarkan hubungan antara personal didalam lingkup perusahaan lengkap dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing personil. Hal ini dimaksudkan agar

masing-masing sadar akan tanggung jawab dan kedudukannya agar tidak tumpang tindih tugas dan tanggung jawab antar personil yang baik dan serasi dapat menjamin terjadinya suatu kerja sama yang baik antar karyawan sehingga tujuan terus dapat tergapai dengan sempurna.

Sebagai salah satu perusahaan yang berbadan hukum, PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Makassar membutuhkan adanya koordinasi pendayagunaan personalia. Hal ini dapat tergapai dengan baik jika ditunjuk dengan adanya pendelegasian wewenang terhadap fungsionaris yang dituangkan dalam struktur organisasi Bank Mandiri yang tidak bersifat permanen, tetapi akan ditinjau kembali pada saat pergantian masa jabatan direksi perusahaan. Struktur organisasi harus luwes dalam menunjang pelaksanaan kebijakan dan strategi usaha yang ditetapkan oleh pimpinan perusahaan.

Struktur organisasi PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Makassar dapat dilihat pada skema sebagai berikut :

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri Cabang Makassar**



### **4.1.3 Visi & Misi Perusahaan**

#### **1. Visi**

“Menjadi Partner finansial pilihan utama anda”

#### **2. Misi**

“Menyediakan solusi perbankan digital yang handal dan *simple* yang menjadi bagian hidup nasabah”

### **4.1.4 Produk & Layanan Bank Mandiri**

Bank Mandiri mempunyai berbagai kategori produk yang diberikan bagi nasabah individu dengan tiga produk utamanya yakni simpanan, pinjaman, dan kartu kredit. Produk lainnya adalah beberapa fitur layanan yang memberikan kenyamanan bagi kamu nasabah Bank Mandiri dalam melakukan transaksi perbankan. Nah berikut ini produk dan layanan yang tersedia :

#### **1. Produk simpanan Mandiri**

Produk kategori simpanan ini bukan cum atabungan. Tersedia beberapa produk lain yang bisa kamu pilih sesuai kebutuhan perbankan.

##### **a) Tabungan Rupiah**

Produk simpanan dengan setoran awal Rp500 ribu yang memberikan kemudahan berbelanja disemua *merchant* berlogo Visa

##### **b) Tabungan Valas**

Produk yang berguna bagi nasabah untuk menabung daalam mata uang asing yaitu dolar AS.

c) Tabungan Rencana

Produk tabungan berjangka hingga 20 tahun yang bisa kamu tentukan sendiri.

d) TabunganKu

Produk tabungan dengan persyaratan mudah dan ringan persembahan Bank BUMN.

e) Deposito Rupiah

Simpanan berjangka dengan bunga menarik dalam mata uang rupiah.

f) Deposito Valas

Simpanan berjangka dengan bunga menarik dalam mata uang dolar AS.

2. Produk pinjaman Bank Mandiri

Produk pinjamannya juga ada empat bagi nasabah individu, berikut ini penjelasan singkat mengenai produk kategori pinjaman yang bisa nasabah manfaatkan sesuai kebutuhan.

a) Kredit Serbaguna Mandiri

Produk pinjaman untuk berbagai kebutuhan kamu seperti laptop.

b) Kredit Kepemilikan Rumah

Produk pinjaman KPR bagi nasabah yang ingin mencicil rumah.

c) Kredit Multiguna

Mirip seperti kredit serbaguna yang memberikan pinjaman kepemilikan benda bergerak.

### 3. Produk kartu kredit Bank Mandiri

Produk kartu kredit (CC) Bank Mandiri dibedakan berdasarkan kriteria tertentu sesuai hobi atau kegemaran nasabah. Sekedar informasi, tersedia kartu kredit kategori Travel, Automotive, Golf, Lifestyle, Hypermart, dan World Elite bagi nasabah individu.

#### a) Kategori Travel

Terdiri atas empat kartu bagi nasabah yang gemar traveling. Tersedia Mandiri Signature, Mandiri Precious, Mandiri Traveloka, dan Mandiri SKYZ yang memberikan keuntungan selama perjalanan.

#### b) Kategori Otomotive

Kategori ini hanya terdiri atas satu jenis kartu, yaitu mandiri Co Brand Pertamina. Fitur yang tersedia yaitu upgrade untuk pembelian BBM, perlindungan asuransi, dan dua kali Fiestapoin untuk transaksi di SPBU Pertamina.

#### c) Kategori Golf

Nasabah yang gemar olahraga lapangan hijau ini akan diuntungkan kalau sudah punya kartu kredit ini. Ada tiga jenis kartu yaitu Mandiri Golf Signature, Mandiri Golf Platinum, dan Mandiri Golf Gold. Masing-masing punya persamaan yaitu akses ke fasilitas golf terbaik, termasuk rangkaian turnamen golf yang akan diselenggarakan oleh Bank Mandiri.

#### d) Kategori Lifestyle

Keuntungan dari kartu kredit kategori ini adalah mengumpulkan fiestapoin yang bisa ditukarkan dengan berbagai penawaran menarik dari maskapai terkemuka,

toko retail dan online, restoran, hotel, bahkan tempat rekreasi serta konser artis internasional diluar negeri.

e) Kategori Hypermart

Kartu kredit ini merupakan kerjasama Bank Mandiri dengan Swalayan Hypermart. Kartu bernama Mandiri Co Brand Hypermart ini dipersembahkan khusus untuk nasabah dengan aktivitas rutin belanja bulanan. Keunggulannya adalah diskon sepanjang tahun dan harga spesial untuk produk dan periode tertentu.

f) Kategori World Elite

Kartu Mandiri World Elite yang terdiri atas Mandiri Prioritas dan Mandiri World Elite ini eksklusif bagi nasabah Private Banking Bank Mandiri. Nasabah kategori ini berarti menyimpan dana kelola lebih dari Rp20 miliar.

4. Produk dan Layanan lainnya

Produk dan layanan lainnya dari Bank Mandiri bagi nasabah individu ada tiga yaitu e-banking, investasi dan asuransi, serta pengiriman uang. Berikut penjelasan singkatnya.

a) e-Banking

Mandiri e-Banking memungkinkan kamu bertransaksi dengan mudah di mana dan kapan saja. Terdapat empat produk e-Banking Mandiri yaitu Mandiri Online, Mandiri e-Money, LinkAja, dan Mandiri SMS.

b) Investasi dan Asuransi

Pada kategori ini terdapat beberapa produk yang bisa nasabah miliki yaitu;



- Reksadana
- ORI & Sukuk Ritel
- Asuransi AXA Mandiri
- Asuransi Mandiri inHealth
- Mandiri AXA General Insurance

c) Pengiriman Uang

Tersedia dua produk dalam kategori ini yaitu Outgoing Transfer untuk mentransfer uang keseluruh dunia dan incoming transfer yaitu menerima uang dari negara manapun.

## 4.2 Populasi dan Responden

### 4.2.1 Populasi

Penelitian ini mengambil objek di PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Makassar yang beralamat di jalan DR. Ratulangi, mangkura kota makassar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan /pegawai kantor Bank Mandiri cabang Makassar yang berjumlah kurang lebih 80 orang. Dari jumlah tersebut dapat dikelompokkan berdasarkan sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Banyaknya Populasi menurut Jenis Kelamin**  
**Tahun 2021**

No	Jenis Kelamin (Gender)	Jumlah	Persen (%)
1	Laki-laki	40	50

2	Perempuan	40	50
	Total	<b>80</b>	<b>100</b>

**Sumber : Data Primer diolah, 2021**

#### **4.2.2 Responden Penelitian**

Untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, telah dilakukan penelitian terhadap karyawan Bank Mandiri cabang Makassar. Namun karena keterbatasan waktu dan keadaan yang tidak mendukung, maka tidak semua karyawan/pegawai diteliti. Hanya diambil perwakilannya saja, dengan mempergunakan perpaduan teknik proportional sampling dan random sampling. Berdasarkan teknik tersebut, dari 80 orang populasi, maka diambil 80 orang sebagai sampel penelitian.

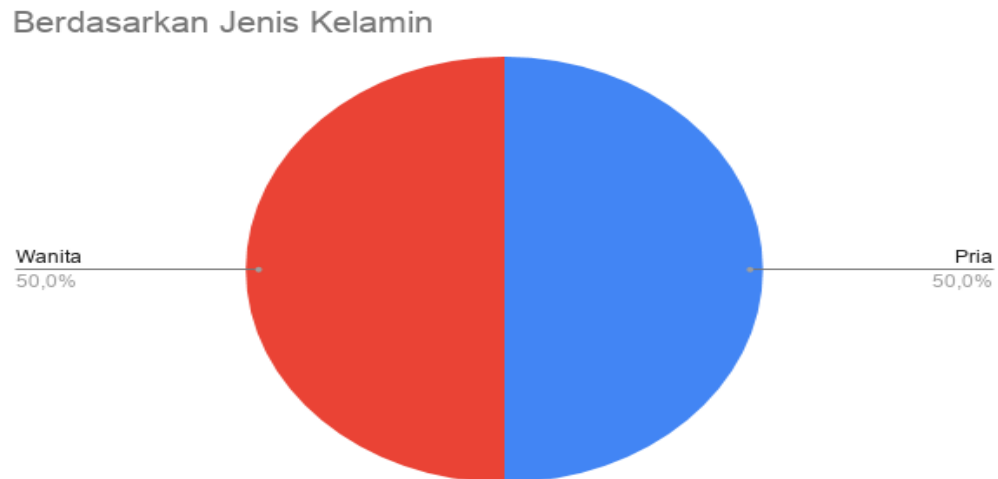
Adapun gambaran mengenai sampel penelitian ini dapat dilihat tabel berikut :

##### **a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Presentase (%)</b>
Laki-laki	40	50
Perempuan	40	50
Jumlah	<b>80</b>	<b>100</b>

**Gambar 4.2**  
**Diagram Kolom Berdasarkan Jenis Kelamin**



**Sumber : Data Primer diolah, 2021**

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin perempuan sama dengan responden yang berjenis kelamin laki-laki. Dengan rincian 50 persen berjenis kelamin perempuan dan 40 persen berjenis laki-laki. Komposisi ini menunjukkan komposisi yang sebenarnya dilapangan, dimana banyak populasi yang berjenis kelamin perempuan sama dengan berjenis kelamin laki-laki dan tidak lagi di dominasi oleh pekerja laki-laki, karena menurut perusahaan wanita juga memiliki hak dan kewajiban serupa dengan laki-laki, banyak wanita yang bisa disetarakan dengan laki-laki dalam hal kemampuan, itulah kenapa saat ini perusahaan memberi kesempatan untuk wanita.

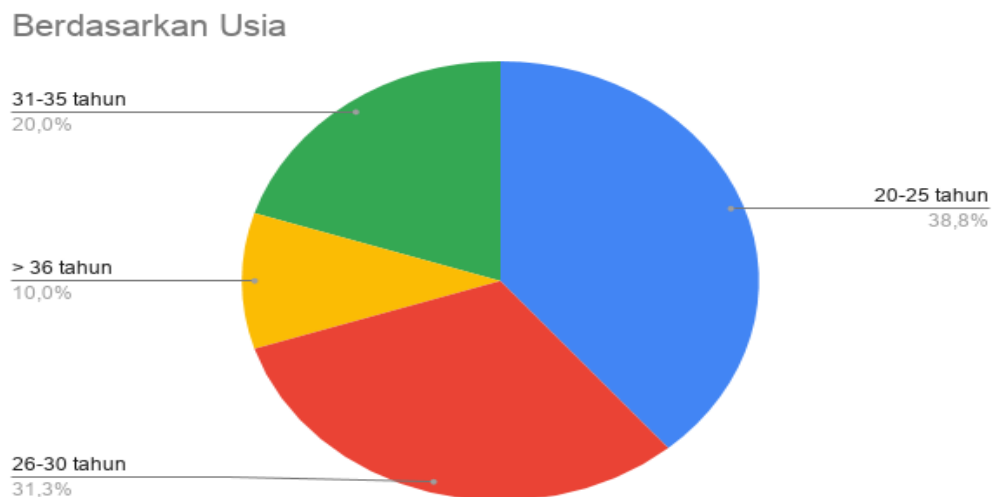
**b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Responden yang paling muda usianya adalah 20 tahun, sedangkan yang paling tua usianya adalah diatas 36 tahun. Berdasarkan keadaan tersebut dibuat pengelompokan usia yang harus dapat mencakup usia tertinggi dan terendah dari responden. Untuk pembagian 4 kelas maka didapatkan interval = 5. Berikut karakteristik responden berdasarkan usianya dapat dilihat dalam tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia (Tahun)	Jumlah Orang	Presentase (%)
20-25	31	38,8
26-30	24	31,3
31-35	16	20
>36	8	10
<b>Jumlah</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Gambar 4.3**  
**Diagram Kolom Berdasarkan Usia**



Sumber : Data Primer diolah, 2021

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dilihat dari segi usia, responden yang berusia 20-25 tahun menempati jumlah terbesar, yaitu sebanyak 38,8 persen. Responden yang mempunyai usia golongan ini dapat dikatakan responden yang telah memiliki tingkat pendidikan yang memadai, kematangan dan kemampuan kerja serta memiliki motivasi kerja yang baik. Diikuti oleh responden yang termasuk usia 26-30 tahun sebanyak 31,3 persen, kemudian disusul oleh responden berusia 31-35 tahun sebanyak 20 persen dan usia >36 tahun sebesar 10 persen.

**c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

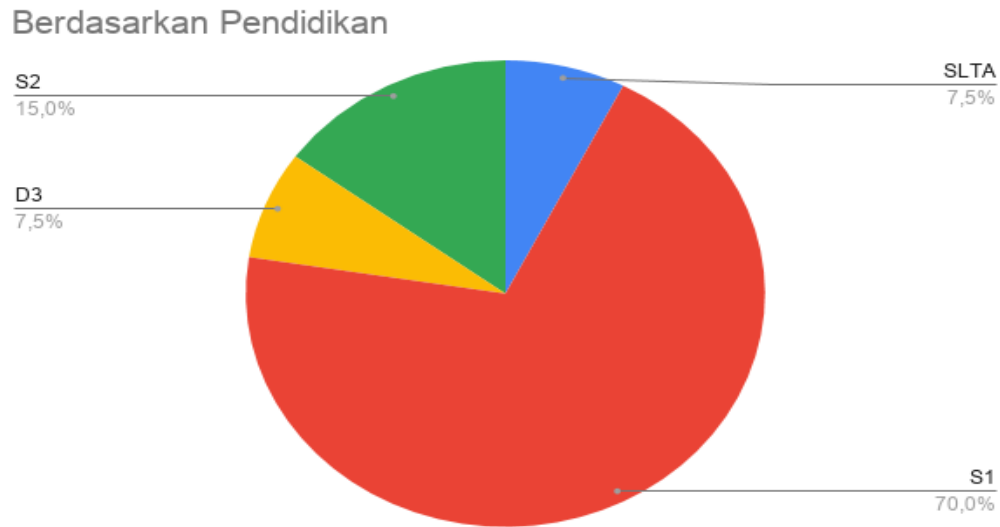
Salah satu faktor yang mendukung kemampuan karyawan dalam bekerja baik adalah tingkat pendidikan. Dalam hal ini diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seorang akan semakin memahami tentang permasalahan dalam bekerja sehingga mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang dilakoninya. Berikut akan diberikan karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikannya :

**Tabel 4.4**

**Karakteristik Reponden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Presentase (%)</b>
SLTA	6	7,5
D3	6	7,5
S1	56	70
S2	12	15
<b>Jumlah</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Gambar 4.4**  
**Diagram Kolom Berdasarkan Pendidikan**



**Sumber : Data Primer diolah, 2021**

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan Sarjan (S1) sebanyak 70 persen karena saat ini perusahaan saat ini menerima pekerja dengan syarat minimum pendidikan D3/S1, diikuti responden yang memiliki jenjang pendidikan Megister (S2) sebanyak 15 persen, kemudian yang berpendidikan Diploma (D3) dan SLTA sebanyak 7,5 persen.

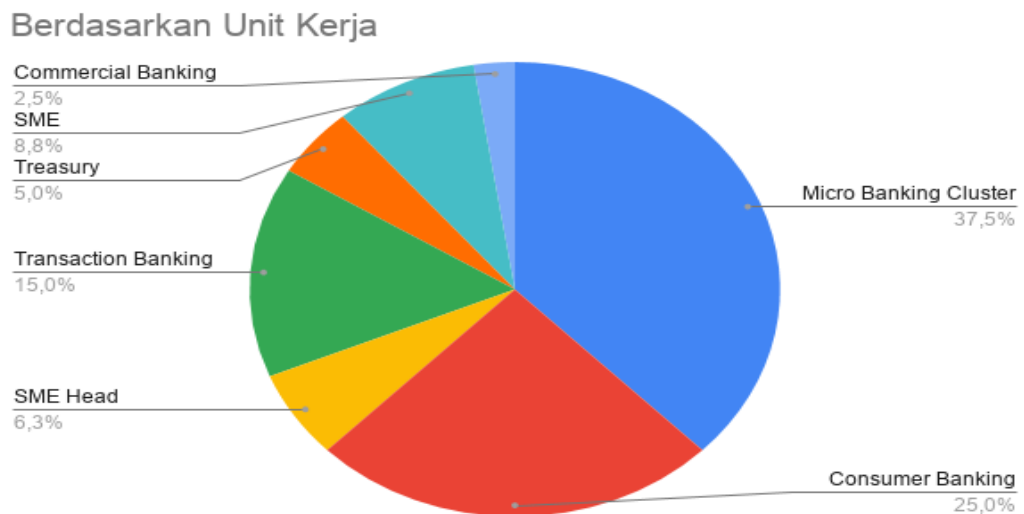
**d. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja**

Unit kerja karyawan dalam hal kelompok kerja pada PT. Bank Mnadiri Tbk cabang Makassar. Unit kerja tersebut terdiri dari grup Teknologi Informasi (TI), Perencanaan dan Pengembangan, Treasury, Manajemen Resiko, Sumber Daya Manusia (SDM), Pengendalian keuangan, Audit Intern, Pemasaran, serta Sekret dan Umum. Berikut akan diberikan karakteristik responden berdasarkan unit kerja:

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja**

<b>Unit Kerja</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Presentase (%)</b>
SME Head	5	6,3
Commercial Banking	2	2,5
Treasury	4	5
Transaction Banking Relationship	12	15
Micro Banking Cluster	30	37,5
SME	7	8,8
Consumer Banking	20	25
<b>Jumlah</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Gambar 4.5**  
**Diagram Kolom Berdasarkan Unit Kerja**



**Sumber : Data Primer diolah, 2021**

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden bekerja dalam bidang Micro Banking Cluster 37,5 persen, diikuti responden yang bekerja dalam unit Consumer Banking 25 persen, kemudian dalam bidang Transaction Banking Relationship sebanyak 15 persen, diikuti responden yang bekerja dalam bidang SME sebanyak 8,8 persen, diikuti responden yang bekerja dalam bidang SME Head sebanyak 6,3 persen, diikuti responden yang bekerja dalam bidang Treasury sebanyak 5 persen, serta yang paling terkecil dalam bidang Commercial Banking sebanyak 2,5 persen.

### **4.3 Analisis Pendapat Responden**

Ada dua variabel bebas dan satu variabel terikat dalam penelitian ini. Masing-masing variabel bebas adalah variabel Pengembangan Karisi (X1) dan Dukungan Pimpinan (X2), adapun variabel terikatnya adalah Retensi Karyawan. Untuk mengetahui penilaian responden atas masing-masing item pertanyaan dalam variabel-variabel tersebut, maka semua jawaban yang diberikan responden akan dideskripsikan. Kemudian dicari rata-rata skor tersebut diberi penilaian dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Nilai 4.01- 5.00 : Sangat Setuju
2. Nilai 3.01- 4.00 : Setuju
3. Nilai 2.01- 3.00 : Cukup Setuju
4. Nilai 1.01- 2.00 : Tidak Setuju



5. Nilai 0.00- 1.00 : Sangat Tidak Setuju

#### 4.3.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi penelitian adalah hasil penelitian yang menjelaskan mengenai Pengembangan Karir dan Dukungan Pimpinan terhadap Retensi Karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk cabang Makassar berdasarkan tanggapan karyawan sebagai kelayakan responden dalam memberikan informasi terhadap pertanyaan kuesioner yang diajukan sesuai tingkat substansi pemahaman responden.

Variabel bebas (X) adalah Pengembangan Karir dan Dukungan Pimpinan serta variabel (Y) adalah Retensi Karyawan, akan dijelaskan di bawah ini

##### 1. Pengembangan Karir (X1)

Pengembangan Karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau yang lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tanggapan responden pada tabel 4.6 berikut :

**Tabel 4.6**  
**Frekuensi dan Tanggapan Responden Mengenai Pengembangan Karir**

**Pegawai senior membimbing pegawai junior (X<sub>1.1</sub>)**

<b>X<sub>1.1</sub></b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sangat Setuju	47	58,8	58,8	100,0

Setuju	28	35,0	35,0	41,3
Cukup Setuju	5	6,3	6,3	6,3
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Workshop dapat mendorong karyawan dalam pengembangan karir (X<sub>1.2</sub>)**

<b>X<sub>1.2</sub></b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sangat Setuju	41	51,2	51,2	100,0
Setuju	36	45,0	45,0	48,8
Cukup Setuju	3	3,8	3,8	3,8
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Penilaian kerja membantu pengembangan karyawan (X<sub>1.3</sub>)**

<b>X<sub>1.3</sub></b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sangat Setuju	58	72,5	72,5	100,0
Setuju	22	27,5	27,5	27,5
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Sumber : Output SPSS 25 (2021)**

Hasil penelitian dari tabel 4.6 menunjukkan frekuensi dan presentase tanggapan responden mengenai Pengembangan Karir menunjukkan, Pegawai senior membimbing pegawai junior (X<sub>1.1</sub>) 28 responden (35%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 47 responden (58,8%) menyatakan setuju dan 5 responden (6,3%) menyatakan Cukup Setuju. Workshop dapat mendorong karyawan dalam pengembangan karir (X<sub>1.2</sub>) 41 responden (51,2%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 36 responden (45%) menyatakan setuju dan responden (3,8%) menyatakan Cukup Setuju. Penilaian kerja

membantu pengembangan karyawan (X<sub>1.3</sub>) 58 responden (72,5%) menyatakan sangat setuju dan sebanyak 22 responden (27,5%) menyatakan setuju. Ini berarti responden cenderung memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju, senang dengan adanya program pengembangan karir untuk perusahaan.

## 2. Dukungan Pimpinan (X<sub>2</sub>)

Dukungan Pimpinan merupakan salah satu faktor penentu dalam program pemeliharaan karyawan, karena dengan adanya dukungan pimpinan maka karyawan juga merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaannya serta dukungan pimpinan mencerminkan sejauh mana atasan seseorang dipandang sebagai baik peduli dan mampu memberikan bantuan emosional dan instrumental pada saat dibutuhkan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tanggapan responden pada tabel 4.7 berikut :

**Tabel 4.7**  
**Frekuensi dan Tanggapan Responden Mengenai Dukungan Pimpinan**  
**Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi (X<sub>2.1</sub>)**

<b>X<sub>2.1</sub></b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sangat Setuju	45	56,3	56,3	100,0
Setuju	34	42,5	42,5	43,8
Cukup Setuju	1	1,3	1,3	1,3
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### **Pimpinan memberikan motivasi dan semangat kerja (X<sub>2.2</sub>)**

<b>X<sub>2.2</sub></b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sangat Setuju	52	65,0	65,0	100,0
Setuju	28	35,0	35,0	35,0

<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
--------------	-----------	--------------	--------------	--

**Dukungan pimpinan membantu meningkatkan kinerja (X<sub>2.3</sub>)**

<b>X<sub>2.3</sub></b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sangat Setuju	48	60,0	60,0	100,0
Setuju	30	37,5	37,5	40,0
Cukup Setuju	2	2,5	2,5	2,5
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Dukungan pimpinan membantu ketegangan kerja (X<sub>2.4</sub>)**

<b>X<sub>2.4</sub></b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sangat Setuju	21	26,3	26,3	100,0
Setuju	47	58,8	58,8	73,8
Cukup Setuju	12	15,0	15,0	15,0
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Sumber : Output SPSS 25 (2021)**

Hasil penelitian dari tabel 4.7 menunjukkan frekuensi dan presentase tanggapan responden mengenai Dukungan Pimpinan menunjukkan sebanyak , Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi (X<sub>2.1</sub>) 45 responden (56,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 34 responden (42,5%) menyatakan setuju dan 1 responden (1,3%) menyatakan Cukup Setuju. Pimpinan memberikan motivasi dan semangat kerja (X<sub>2.2</sub>) 52 responden (65%) menyatakan sangat setuju dan sebanyak 28 responden (35%) menyatakan setuju. Dukungan pimpinan membantu meningkatkan kinerja (X<sub>2.3</sub>) 48

responden (60%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 30 responden (37,5%) menyatakan setuju dan 2 responden (2,5%) menyatakan Cukup Setuju. Dukungan pimpinan membantu ketegangan kerja (X<sub>2.4</sub>) 21 responden (26,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 47 responden (58,8%) menyatakan setuju dan 12 responden (15,0%) menyatakan Cukup Setuju. Ini berarti responden cenderung memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju, perlunya dukungan pimpinan kepada karyawan agar pekerjaan karyawan dapat terselesaikan dengan baik untuk kemajuan perusahaan.

### 3. Retensi Karyawan

Retensi Karyawan merupakan sebagai suatu bentuk upaya untuk mempertahankan karyawan, dimana hal tersebut sudah menjadi persoalan utama dalam banyak perusahaan karena beberapa alasan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel 4.8 sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Frekuensi dan Tanggapan Responden Mengenai Retensi Karyawan**

**Komponen organisasional memengaruhi keputusan karyawan (Y.1)**

<b>Y.1</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sangat Setuju	57	71,3	71,3	100,0
Setuju	23	28,7	28,7	28,7
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Peluang karir organisasional mengurangi retensi karyawan (Y.2)**

<b>Y.2</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sangat Setuju	59	73,8	73,8	100,0

Setuju	21	26,3	26,3	26,3
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Penghargaan nyata memengaruhi alasan bertahannya karyawan (Y.3)**

<b>Y.3</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sangat Setuju	50	62,5	62,5	100,0
Setuju	29	36,3	36,3	37,5
Cukup Setuju	1	1,3	1,3	1,3
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Sifat dan tugas pekerjaan memengaruhi retensi karyawan (Y.4)**

<b>Y.4</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sangat Setuju	58	72,5	72,5	100,0
Setuju	22	27,5	27,5	27,5
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Hubungan yang dimiliki para karyawan memengaruhi retensi karyawan (Y.5)**

<b>Y.5</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Sangat Setuju	47	58,8	58,8	100,0
Setuju	31	38,8	38,8	41,3
Cukup Setuju	2	2,5	2,5	2,5
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Sumber : Output SPSS 25 (2021)

Hasil penelitian dari tabel 4.8 menunjukkan frekuensi dan presentase tanggapan responden mengenai Retensi Karyawan menunjukkan 57 responden (71,3%) menyatakan sangat setuju dan sebanyak 23 responden (28,7%) menyatakan setuju. Peluang karir organisasional mengurangi retensi karyawan (Y.2) 59 responden (73,8%) menyatakan sangat setuju dan sebanyak 21 responden (26,3%) menyatakan setuju. Penghargaan nyata memengaruhi alasan bertahannya karyawan (Y.3) 50 responden (62,5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 29 responden (36,3%) menyatakan setuju dan 1 responden (1,3%) menyatakan Cukup Setuju. Sifat dan tugas pekerjaan memengaruhi retensi karyawan (Y.4) 58 responden (72,5%) menyatakan sangat setuju dan sebanyak 22 responden (27,5%) menyatakan setuju. Hubungan yang dimiliki para karyawan memengaruhi retensi karyawan (Y.5) 47 responden (58,8%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 31 responden (38,8%) menyatakan setuju dan 2 responden (2,5%) menyatakan Cukup Setuju. Ini berarti responden cenderung memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju, perlunya program pemeliharaan karyawan dalam suatu perusahaan agar mampu mewujudkan tujuan suatu perusahaan secara efektif dan efisien.

#### **4.4 Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis uji Validitas dan reliabilitas variabel penelitian menggunakan program SPSS menunjukkan bahwa pengujian validitas dan reliabilitas

terhadap instrumen kuesioner dilakukan untuk menjamin bahwa instrumen penelitian yang digunakan tersebut akurat dan dapat dipercaya, serta dapat diandalkan apabila digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data. Untuk lebih jelasnya kedua pengujian dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 4.4.1 Uji Validitas

Melakukan penelitian validitas suatu instrumen kuesioner dapat digunakan dengan metode statistik SPSS 21 hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil bahwa pada umumnya data yang diperoleh valid. Ketentuan validitas suatu instrumen telah memenuhi syarat minimal sebesar 0,30 sebagai suatu instrumen yang dianggap valid. Untuk lebih jelasnya ringkasan hasil validitas dapat dilihat dari tabel 4.9 sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Korelasi	Signifikasi	Ket.
<b>PENGEMBANGAN KARIR (X<sub>1</sub>)</b>	<b>X1 – 1</b>	0.778	0.000	<b>Valid</b>
	<b>X1 – 2</b>	0.886	0.000	<b>Valid</b>
	<b>X1 – 3</b>	0.658	0.000	<b>Valid</b>

Variabel	Indikator	Korelasi	Signifikasi	Ket.
<b>DUKUNGAN PIMPINAN (X<sub>2</sub>)</b>	<b>X2 – 1</b>	0.851	0,000	<b>Valid</b>
	<b>X2 – 2</b>	0.835	0.000	<b>Valid</b>
	<b>X2 – 3</b>	0.767	0,000	<b>Valid</b>



	<b>X2 – 4</b>	0.632	0.000	<b>Valid</b>
--	---------------	-------	-------	--------------

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Variabel	Indikator	Korelasi	Signifikasi	Ket.
<b>RETENSI KARYAWAN (Y)</b>	<b>Y – 1</b>	0.889	0.000	<b>Valid</b>
	<b>Y – 2</b>	0.929	0.000	<b>Valid</b>
	<b>Y – 3</b>	0.872	0.000	<b>Valid</b>
	<b>Y – 4</b>	0.920	0.000	<b>Valid</b>
	<b>Y – 5</b>	0.825	0.000	<b>Valid</b>

Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan, dengan menggunakan nilai batas 0,30 diketahui bahwa semua item kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data menunjukkan hasil valid secara keseluruhan karena nilai *Total Pearson Correlation* menunjukkan angka diatas nilai 0,30. Oleh karena itu dalam pengumpulan data penelitian, semua item kuesioner dapat digunakan untuk mengumpulkan data.

#### 4.4.2 Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Koefisien Reliabilitas (*Cronbach Alpha*). Hasil uji reliabilitas instrumen kuesioner sebagaimana terdapat dalam lampiran skripsi ini dapat disimpulkan dalam tabel 4.10 sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

Variabel	Alpha	Keterangan
<b>Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>)</b>	0.671	<b>Reliable</b>

<b>Dukungan Pimpinan (X<sub>2</sub>)</b>	0.754	<b>Reliable</b>
<b>Retensi Karyawan (Y)</b>	0.929	<b>Reliable</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, menunjukkan bahwa nilai alpha instrumen penelitian dari masing-masing variabel lebih besar dari nilai yang diisyaratkan, yaitu sebesar 0,6 atau lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, keseluruhan instrumen kuesioner dalam penelitian ini adalah reliable (dapat dipercaya) karena telah memenuhi syarat minimal.

#### 4.4.3 Analisis Regresi Berganda

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,297	1,790		2,400	,019
Pengembangan Karir (X <sub>1</sub> )	,542	,171	,326	3,165	,002
Dukungan Pimpinan (X <sub>2</sub> )	,649	,132	,507	4,930	,000

Sumber : Output SPSS 25 (2021)

Berdasarkan hasil perhitungan regresi yang diolah diatas, maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuraikan berdasarkan persamaan berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

$$Y = 4,297 + 0,542 X_1 + 0,549 X_2 + e$$

Keterangan dari persamaan diatas dijelaskan dengan uraian berikut ini :

1.  **$b_0$**  = menunjukkan angka 4,297 yang berarti jika semua variabel bebas yaitu pengembangan karir dan dukungan pimpinan maka angka variabel terikat menunjukkan angka 4,297% sebagai nilai hasil keputusan, sehingga dengan demikian menyatakan bahwa pengembangan karir ( $X_1$ ) dan dukungan pimpinan ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap retensi karyawan ( $Y$ ).
2.  **$0,542 X_1$**  = nilai 0,542 merupakan nilai yang menunjukkan bahwa pengembangan karir ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap retensi karyawan ( $Y$ ), sehingga setiap penambahan 1% tanggapan responden tentang pengembangan karir ( $X_1$ ) maka akan mempengaruhi variabel ( $Y$ ) yaitu retensi karyawan pada Bank Mandiri sehingga nilainya menjadi 5,42%.
3.  **$0,649 X_2$**  = nilai 0,649 merupakan nilai yang menunjukkan bahwa dukungan pimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap retensi karyawan Bank Mandiri ( $Y$ ), sehingga setiap penambahannya 1% tanggapan responden tentang dukungan pimpinan ( $X_2$ ) maka akan mempengaruhi retensi karyawan ( $Y$ ) pada Bank Mandiri sehingga nilainya menjadi 6,49%.

Berdasarkan uraian persamaan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap retensi karyawan pada Bank Mandiri adalah variabel dukungan pimpinan ( $X_2$ ) dengan nilai koefisien sebesar 0,649 yang merupakan nilai tertinggi dibandingkan dengan nilai koefisien variabel bebas lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa dukungan pimpinan merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap retensi karyawan pada Bank Mandiri.

#### 4.4.4 Pengujian Hipotesis

##### 1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi merupakan acuan untuk mengukur kontribusi pengaruh variabel bebas (X) secara simultan terhadap variabel terikat (Y). Dalam penelitian ini akan diukur pengaruh pengembangan karir ( $X_1$ ) dan dukungan pimpinan ( $X_2$ ) terhadap retensi karyawan Bank Mandiri (Y). Berikut hasil koefisien determinasi penelitian ini :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Koefisien Determinasi**

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,774 <sup>a</sup>	,599	,589	1,36969	1,724

**Sumber : Output SPSS 25 (2021)**

Berdasarkan hasil koefisien determinasi diatas, nilai R menunjukkan angka 0,774 yang menghampiri angka 1, maka koefisien determinasi (*R Square*) sebesar  $0,774 \times 0,774 = 0,60$  sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas pengembangan karir ( $X_1$ ) dan dukungan pimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh secara simultan terhadap retensi karyawan Bank Mandiri sebesar 60.0%. jika  $(100\% - 60,0\%)$  menghasilkan angka 40% yang dapat diartikan bahwa terdapat 40% pengaruh variabel lain diluar variabel yang tidak diteliti.

## 2. Uji Parsial (Uji T)

Uji parsial (Uji T) merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas (X) secara parsial terhadap variabel terikat (Y). Berikut hasil uji t penelitian :

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji T**

Variabel	T hitung	T tabel	Signifikan
Pengembangan karir (X <sub>1</sub> )	3,165	1,664	0,002
Dukungan Pimpinan (X <sub>2</sub> )	4,930	1,664	0,000

**Sumber : Data Primer diolah, 2021**

Berdasarkan perbandingan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan ketentuan :

Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka terdapat pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) atau hipotesis diterima. Sedangkan jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka terdapat pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) atau hipotesis ditolak. Sama halnya jika dilihat dari nilai signifikannya  $< 0,05$  maka variabel dikatakan signifikan.

Jika dilihat dari tabel diatas maka dapat diuraikan hasil berikut ini :

- $t_{hitung}$  pengembangan karir (X<sub>1</sub>) 3,165  $>$   $t_{tabel}$  1,664 dengan nilai signifikan 0,002 yang  $<$  0,05 yang berarti bahwa pengembangan karir (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara parsial terhadap variabel retensi karyawan Bank Mandiri (Y).

b)  $t_{hitung}$  dukungan pimpinan ( $X_2$ ) 4,930 >  $t_{tabel}$  1,664 dengan nilai signifikan 0,000 yang lebih < 0,05 yang berarti bahwa dukungan pimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan terhadap retensi karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel dukungan pimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif secara parsial terhadap variabel retensi karyawan Bank Mandiri (Y).

### 1. Uji Simultan (Uji F)

Uji Simultan F merupakan pengujian serentak variabel bebas bersama-sama atau tidaknya terhadap variabel terikat.

Berikut hasil Uji Simultan penelitian :

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Simultan F**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	215,745	2	107,872	57,500	,000 <sup>b</sup>
Residual	144,455	77	1,876		
<b>Total</b>	<b>360,200</b>	<b>79</b>			

Sumber : Output SPSS 25 (2021)

Berdasarkan tabel hasil uji simultan (uji f) diatas maka nilai  $f_{hitung}$  sebesar 57,500 >  $f_{tabel}$  3.114 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 < 0,005 yang berarti bahwa berpengaruh signifikan. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa variabel bebas pengembangan karir ( $X_1$ ) dan dukungan pimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh secara simultan terhadap retensi karyawan Bank Mandiri (Y).

## **4.5 Pembahasan**

Penelitian ini membahas tentang pengembangan karir ( $X_1$ ) dan dukungan pimpinan ( $X_2$ ) terhadap retensi karyawan ( $Y$ ) dalam hal ini pada Bank Mandiri cabang Makassar. Berdasarkan hasil analisis diatas maka yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini adalah :

### **4.5.1 Pengembangan Karir ( $X_1$ )**

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Sudiro, 2011 : 91). Dilanjutkan dengan definisi pengembangan karier oleh Sinambela (2016 : 253) yaitu sejumlah posisi kerja yang dijabat seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan sejak dari posisi paling bawah hingga posisi paling atas.

Berdasarkan uji regresi linear berganda, pengembangan karir ( $X_1$ ) memiliki nilai 0,542 merupakan nilai yang menunjukkan bahwa pengembangan karir ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap retensi karyawan Bank Mandiri dengan  $t_{hitung}$  pengembangan karir ( $X_1$ )  $3,165 > t_{tabel}$  1,664 dengan nilai signifikan 0,002 yang  $< 0,05$  yang berarti bahwa pengembangan karir ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap retensi karyawan pada Bank Mandiri.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yaitu Darmika, Sriathi (2019), menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

#### **4.5.2 Dukungan Pimpinan (X<sub>2</sub>)**

Menurut Nijman *dalam* tulisan Rusli, Mattalatta, Ramli (2018) mendefinisikan dukungan pimpinan sebagai sejauh mana pimpinan berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan, pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang diperoleh dalam pelatihan dan pekerjaan.

Berdasarkan uji regresi linear berganda, Dukungan Pimpinan (X<sub>2</sub>) memiliki nilai 0,649 merupakan nilai yang menunjukkan bahwa Dukungan Pimpinan (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap retensi karyawan Bank Mandiri dengan  $t_{hitung}$  dukungan pimpinan (X<sub>2</sub>)  $4,930 > t_{tabel}$  1,664 dengan nilai signifikan 0,000 yang lebih  $< 0,05$  yang berarti bahwa dukungan pimpinan (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan terhadap retensi karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap retensi karyawan pada Bank Mandiri.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yaitu Nurjayanti (2015), menemukan bahwa dukungan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.



## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan dari uraian pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu, maka sebagai bagian akhir dari tulisan ini dapatlah ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial masing-masing variabel bebas yakni pengembangan karir ( $X_1$ ) dan dukungan pimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan ( $Y$ ) pada PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Makassar.
2. Secara simultan variabel bebas yakni pengembangan karir ( $X_1$ ) dan dukungan pimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh nyata (signifikan) terhadap retensi karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Makassar.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat disarankan agar PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Makassar lebih meningkatkan lagi proses pengembangan karir karyawan agar perusahaan dapat memberikan arahan atau menjelaskan manfaat dari proses pengembangan karir terhadap karyawan sehingga karyawan dapat mengetahui pentingnya proses pengembangan karir dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, dan dapat lebih meningkatkan lagi gaya kepemimpinan yang telah diterapkan oleh pimpinan PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Makassar dalam mengarahkan,

mengevaluasi, dan membimbing pelaksanaan atau proses kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Karena itu semua dapat bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan karena dapat menurunkan tingkat perputaran karyawan, mendorong pertumbuhan serta dapat meningkatkan kemampuan karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Makassar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang, I., Mujiati, Wayan. Ni., dan Mudiarta, Wayan U.I. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aditeresna, Mujiati, 2018. “*Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan Di Kutabex Hotel*”. Universitas Udayana, Bali, Indonesia.
- Badriyah, m. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 1. Bandung: Pustaka Setia.
- Badaruddin, Fatmasari, 2019. “*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Manajer*”. Buku 2. Makassar.
- Darmika, Sriathi, 2019. “*Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasional dan Received Organizational Support Terhadap Retensi Karyawan*”. Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia.
- Gaol L, Jimmy. 2014. *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisa Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Kasmir, 2015. *Manajemen Perbankan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Kurniawan, 2010. “*Pengaruh Dukungan Pimpinan dan Audit Operasional Terhadap Kinerja Bagian Pemasaran*”. Universitas Siliwangi, Tasikmalaya, Indonesia.

- Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Lusdiyanti, 2013. “*Analisi Pengaruh Dukungan Pimpinan dan Dukungan Organisasi Pada Kinerja dan Komitmen Afektif Karyawan PT Inka Madiun*”. Skripsi Manajemen, UNS Sukarata.
- Mathis, R.L & J.H. Jackson. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurjayanti, S. 2014. “*Pengaruh Pengembangan Karier dan Dukungan Pimpinan Terhadap Retensi Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Sungguminasa Gowa*”. Skripsi Manajemen, STIE Nobel, Makassar.
- Putri, Nyoman, 2017. “*Pengaruh Desain dan Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Melalui Kepuasan Pembeli Laptop ASUS*”. Jurnal Manajemen Dewantara, Edisi 1, Universitas Udayana, Bali, Indonesia.
- Rahayu, Laysa Lara Gusti. 2016. “*Pengaruh Retensi Karyawan Etos Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Telekomunikasi Tbk. Cabang Kediri*”. Universitas Nusantara Persatuan Guru Republik Indonesia.
- Rusli, Mattalatta, Ramli. 2018. “*Pengaruh Pengembangan Karier dan Dukungan Pimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Aparatur Kesyahbandaraan dan Otoritas Pelabuhan Parepare*”. Skripsi Manajemen, PPs STIE Amkop, Makassar.
- Sutrisno, E. *Manajemen Sumber Daya Manuisis*. Edisi pertama Cetakan ke-9. Jakarta: Kencana

- Subekhi, H dan M. Jauhar. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Prestasi Pustakaraya*.
- Sudiro, Ahmad. 2011. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press
- Sulistiyono, 2013. “*Gambaran Asupan Zat Gizi dan Aktivitas Ilmu Keolahragaan*”. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif, dan konstruktif*. Bandung: Alfabeta.
- Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: pustaka Setia, 2010.
- Sudaryono, dkk. 2013. *Pengembangan Instrumen Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suta, Ardana, 2019. “*Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan*”. Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia.
- Tripalupi, Suwena, 2014. “*Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana*”. Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia.

## KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Karyawan/(i)

PT Bank Mandiri Tbk Cabang Makassar

Di tempat

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Saudara/(i) dalam rangka menyelesaikan karya ilmiah (skripsi) pada program (PS) S-1 Manajemen Keuangan dan Perbankan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nobel Makassar (STIE Nobel Makassar) maka saya,

Nama : Moch Irza Islamy P

NIM : 2017212149

Judul : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN DUKUNGAN  
PIMPINAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN PAD PT.  
BANK MANDIRI Tbk CABANG MAKASSAR.

Untuk membantu kelancaran penelitian ini, Saya mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/(i) untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Peserta serta Bapak/Ibu/Saudara/(i) akan sangat bermanfaat bagi keberhasilan penelitian yang dilaksanakan.

Atas ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/(i) untuk menjawab pertanyaan/pernyataan pada kuesioner ini, kami ucapkana terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Hormat kami,

(Moch Irza Islamy P)

## **Petunjuk Pengisian**

1. Berilah tanda (X) pada jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut yang menurut bapak/ibu/saudara(i) paling sesuai
  2. Kategori jawaban menggunakan skala likert dengan rentang skala 1-5 :
    - a) Bila menjawab a diberi skor 5
    - b) Bila menjawab b diberi skor 4
    - c) Bila menjawab c diberi skor 3
    - d) Bila menjawab d diberi skor 2
    - e) Bila menjawab e diberi skor 1
- 

## **IDENTITAS RESPONDEN**

1. Usia Anda?
  - a. 20-25 tahun
  - b. 26-30 tahun
  - c. 31-35 tahun
  - d. > 36 tahun
2. Pendidikan terakhir anda ?
  - a. SLTA
  - b. D3
  - c.S1
  - d. S2
3. Jenis kelamin?
  - a. laki-laki
  - b. Perempuan
4. Unit kerja anda?
  - a. Ti
  - b. Perencanaan dan pengembangan
  - c. Treasury
  - d. Manajemen Resiko
  - e. SDM
  - f. Pengd. Keuangan
  - g. Audit Intern
  - h. Pengkreditan
  - i. Pemasaran
  - j. Sekret dan Umum

No	Variabel	Kategori				
		Sangat setuju	setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak setuju
<b>PENGEMBANGAN KARIER (X1)</b>						
1.	Pegawai senior memungkinkan dapat membimbing pegawai junior dalam pengembangan kariernya.					
2.	Workshp pengembangan karier dapat mendorong karyawan dalam pengembangan kariernya					
3.	Penilaian kerja akan membantu meningkatkan potensi dan pengembangan diri karyawan					

No	Variabel	Kategori				
		Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>DUKUNGAN PIMPINAN (X2)</b>						
1.	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan					
2.	Pimpinan memberikan saya motivasi dan semangat kerja dalam menjalankan kegiatan yang telah direncanakan					
3.	Dukungan praktikal dari pimpinan sangat membantu meningkatkan kinerja karyawan					



4.	Dukungan emosional pimpinan dapat mengurangi ketegangan kerja karyawan.					
----	---	--	--	--	--	--

No	Variabel	Kategori				
		Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b>RETENSI KARYAWAN (Y)</b>						
1.	Komponen Organisasional mempengaruhi karyawan dalam memutuskan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan					
2.	Peluang karier organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan					
3.	Penghargaan nyata yang diterima karyawan dapat mempengaruhi alasan bertahannya karyawan dalam perusahaan					
4.	Sifat dan tugas pekerjaan sangat mempengaruhi retensi karyawan					
5.	Hubungan yang dimiliki para karyawan dalam perusahaan dapat mempengaruhi retensi karyawan					