

BAB V
HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Responden

A. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.1

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	41	59%
Perempuan	29	41%
Total	70	100%

Sumber : Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 5.1, jumlah pegawai yang menjadi responden di Dinas PUPR Provinsi Jambi menunjukkan bahwa 59% berjenis kelamin laki-laki dan 41% perempuan dari total 70 pegawai negeri sipil. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa pegawai laki-laki lebih dominan dibandingkan pegawai perempuan. Hal ini disebabkan oleh anggapan bahwa pegawai laki-laki lebih cenderung untuk bekerja di lapangan dan memiliki waktu yang lebih besar.

B. Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.2

Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

Rentang Usia	Jumlah	Persentase
< 30 Tahun	6	9%
31-40 Tahun	19	27%
41-56 Tahun	44	63%
> 56 Tahun	1	1%
Total	70	100%

Sumber : Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan pada tabel 5.2, jumlah usai pegawai yang menjadi responden di Dinas PUPR Provinsi Jambi, menunjukkan bahwa usia terbanyak yaitu usia 41-56 tahun sebanyak 44 responden dengan persentase 63%. Hal ini menunjukkan angka usia produktif matang dengan semangat kerja yang masih tinggi.

C. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik pendidikan terakhir responden dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.3
Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMA/SMK	11	16%
Diploma	3	4%
S1	49	70%
S2	7	10%
Total	70	100%

Sumber : Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan tabel 5.3 menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden pada Dinas PUPR Provinsi Jambi paling banyak menempuh pendidikan akhir di S1 yaitu sebanyak 49 responden dengan persentase 70%. Ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Pendidikan diartikan sebagai proses dalam mengubah tingkah laku seseorang untuk mengembangkan kecakapan tertentu.

D. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik masa kerja pada responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.4
Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
< 5 Tahun	6	9%
5-10 Tahun	12	17%
11-15 Tahun	29	41%
> 15 Tahun	23	33%
Total	70	100%

Sumber : Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan tabel 5.4, menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden di Dinas PUPR Provinsi Jambi, pada masa kerja 11-15 tahun memiliki persentase tertinggi yaitu 41% sebanyak 29 responden. Lama bekerja disini merujuk pada durasi waktu seorang pegawai bekerja di suatu tempat mulai dari awal kerja hingga saat tertentu. Pengalaman seseorang cenderung bertambah seiring dengan bertambahnya lama bekerja.

5.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian ini mencakup tanggapan responden terhadap pengembangan karir, retensi karyawan dan kepuasan kerja. Analisis deskriptif dilakukan dengan menyusun tabel distribusi frekuensi untuk menilai tingkat skor jawaban variabel yang diteliti, guna menentukan kelayakan data untuk pengolahan dan analisis lebih lanjut.

5.2.1 Retensi Karyawan (Y)

Pada tabel 5.5 yang menunjukkan variabel retensi karyawan berdasarkan jawaban dari 70 responden pegawai Dinas PUPR Provinsi Jambi. Pernyataan terkait retensi karyawan diuraikan sebagai berikut :

Tabel 5.5

Analisis Deskriptif Variabel Retensi Karyawan (Y)

NO	Pernyataan	F	STSS	STS	TS	N	S	SS	SSS	Jumlah	Kategori
Komponen Organisasi											
Y1	Kondusif dengan lingkungan kerja di organisasi ini	F	0	1	2	23	18	9	17	70	Tinggi
		Rata-rata	0	2	6	92	90	54	119	363	
Y2	Adanya kolaborasi tim yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan	F	0	2	6	20	15	13	14	70	Tinggi
		Rata-rata	0	4	18	80	75	78	98	353	
Peluang Karir											
Y3	Organisasi menyediakan peluang karir yang jelas dan terstruktur bagi pegawainya	F	2	0	4	30	17	7	10	70	Tinggi
		Rata-rata	2	0	12	120	85	42	70	331	
Y4	Adanya kesempatan yang sama untuk naik jabatan atau berkembang dalam organisasi ini	F	1	0	16	20	15	10	8	70	Tinggi
		Rata-rata	1	0	48	80	75	60	56	320	

Penghargaan											
Y5	Insentif yang diberikan belum seimbang dengan beban kerja yang diterima	F	0	1	2	29	19	6	13	70	Tinggi
		Rata-rata	0	2	6	116	95	36	91	346	
Y6	Bentuk penghargaan yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan	F	0	0	9	30	13	13	5	70	Tinggi
		Rata-rata	0	0	27	120	65	78	35	325	
Rancangan Tugas dan Pekerjaan											
Y7	Deskripsi pekerjaan yang jelas dan memahami tanggung jawab yang diberikan	F	0	0	1	20	23	12	14	70	Tinggi
		Rata-rata	0	0	3	80	115	72	98	368	
Y8	Pembagian tugas yang diberikan belum sepenuhnya adil bagi semua pegawai	F	0	0	0	24	24	9	13	70	Tinggi
		Rata-rata	0	0	0	96	120	54	91	361	
Rata-rata keseluruhan										345,875	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan tabel 5.5 dapat dilihat bahwa variabel retensi karyawan menunjukkan rata-rata sebesar 345,875 dengan kategori tinggi. Menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa nyaman bekerja di instansi ini. Mereka menilai lingkungan kerja kondusif dan kerja sama tim berjalan baik. Meski begitu, peluang pengembangan karir masih perlu diperjelas, karena beberapa karyawan ragu apakah promosi diberikan secara adil. Insentif dan penghargaan sudah cukup memuaskan, meski ada yang menganggap beban kerja belum sebanding dengan imbalan. Pembagian tugas dan tanggung jawab dinilai sangat jelas, meskipun sebagian kecil pegawai merasa pembagiannya kurang merata. Secara keseluruhan, instansi berhasil mempertahankan karyawan dengan baik, tetapi perlu memperbaiki sistem karir dan keseimbangan insentif agar retensi tetap kuat di masa depan.

Skor tertinggi dari variabel retensi karyawan adalah 368 (indikator Y.7) yang masuk dalam kategori tinggi, dengan pernyataan “Deskripsi pekerjaan yang jelas dan memahami tanggung jawab yang diberikan” yang artinya pegawai memahami dengan baik pekerjaan yang diberikan dan bertanggung jawab atas tugasnya. Sedangkan skor terendah adalah 320 (Indikator Y.4) masuk dalam kategori tinggi dengan pernyataan “Adanya kesempatan yang sama untuk naik jabatan atau berkembang dalam organisasi ini” menunjukkan adanya

kekhawatiran atau ketidakpuasan terhadap sistem pengembangan karir di dalam organisasi. Hal ini dapat berarti bahwa pegawai merasa peluang untuk promosi atau peningkatan keterampilan tidak tersedia secara adil bagi semua individu.

5.2.2 Pengembangan Karir (X)

Pada tabel 5.6 yang menunjukkan variabel pengembangan karir berdasarkan jawaban dari 70 responden pegawai Dinas PUPR Provinsi Jambi.

Pernyataan terkait pengembangan karir diuraikan sebagai berikut :

Tabel 5.6

Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir (X)

NO	Pernyataan	F	STSS	STS	TS	N	S	SS	SSS	Jumlah	Kategori
Peluang Promosi											
X1	Sistem promosi dilakukan secara transparan	F	0	0	14	24	23	6	3	70	Baik
		Rata-rata	0	0	42	96	115	36	21	310	
X2	Pencapaian prestasi kerja menjadi salah satu pertimbangan dalam promosi jabatan	F	0	0	1	17	32	11	9	70	Baik
		Rata-rata	0	0	3	68	160	66	63	360	
Pelatihan dan Pengembangan											
X3	Pelatihan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	F	0	0	3	25	26	4	12	70	Baik
		Rata-rata	0	0	9	100	130	24	84	347	
X4	Pelatihan yang saya ikuti mampu meningkatkan keterampilan kerja saya	F	0	1	2	20	30	13	4	70	Baik
		Rata-rata	0	2	6	80	150	78	28	344	
Pembinaan Karir											
X5	Memahami persyaratan kompetensi yang dibutuhkan untuk promosi ke level jabatan berikutnya	F	0	1	2	20	32	13	2	70	Baik
		Rata-rata	0	2	6	80	160	78	14	340	
X6	Kesempatan untuk mengalami rotasi jabatan dalam mendukung pengembangan karir	F	0	1	3	26	27	11	2	70	Baik
		Rata-rata	0	2	9	104	135	66	14	330	
Kompensasi dan Benefit											
X7	Insentif yang diterima sesuai dengan pencapaian kerja	F	1	1	3	26	20	11	8	70	Baik
		Rata-rata	1	2	9	104	100	66	56	338	
X8	Sistem kompensasi dilakukan secara adil dan transparan	F	0	0	11	22	18	14	5	70	Baik
		Rata-rata	0	0	33	88	90	84	35	330	

Budaya Kerja yang Mendukung											
X9	Lingkungan kerja mampu mendorong kerja sama tim dengan baik	F	0	1	2	20	22	13	12	70	Baik
		Rata-rata	0	2	6	80	110	78	84	360	
X10	Adanya keterbukaan komunikasi antara pegawai dan pimpinan	F	0	0	3	29	16	8	14	70	Baik
		Rata-rata	0	0	9	116	80	48	98	351	
Rata-rata keseluruhan										341	Baik

Sumber : Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan tabel 5.6 dapat dilihat bahwa variabel pengembangan karir menunjukkan rata-rata sebesar 341 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai secara umum merasa positif terhadap pengembangan karir di lingkungan kerjanya. Pegawai menilai sistem promosi yang transparan dan pencapaian prestasi kerja sebagai pertimbangan penting dalam promosi jabatan. Meskipun ada beberapa kekhawatiran mengenai kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, mayoritas pegawai merasa bahwa pelatihan yang diikuti mampu meningkatkan keterampilan mereka. Selain itu, pemahaman mengenai persyaratan kompetensi untuk promosi dan kesempatan rotasi jabatan juga dinilai baik. Pegawai merasa bahwa insentif dan sistem kompensasi yang diterima sesuai dengan pencapaian kerja, serta lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi yang terbuka. Secara keseluruhan, meskipun pengembangan karir baik, masih ada terdapat perbaikan, terutama dalam kesesuaian pelatihan untuk lebih meningkatkan pengalaman dalam pengembangan karir.

Skor tertinggi dari variabel pengembangan karir adalah 360 (indikator X.2 dan X.9) masuk dalam kategori baik dengan pernyataan “Pencapaian prestasi kerja menjadi salah satu pertimbangan dalam promosi jabatan dan lingkungan kerja mampu mendorong kerja sama tim dengan baik”, yang artinya pencapaian prestasi kerja menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan menunjukkan bahwa organisasi menghargai hasil kerja, kontribusi individu dan lingkungan kerja yang mendorong kerja sama tim dalam menciptakan sinergi di antara anggota tim dan meningkatkan produktivitas. Sedangkan skor terendah adalah 310 (indikator X.1) masuk dalam kategori tinggi dengan pernyataan “Sistem promosi dilakukan secara transparan”, menunjukkan adanya kekhawatiran mengenai kejelasan dan keadilan dalam proses promosi di organisasi. Hal ini berarti bahwa pegawai

merasa kriteria, prosedur, dan keputusan terkait promosi tidak dijelaskan dengan baik atau tidak dapat diakses oleh semua pihak.

5.2.3 Kepuasan Kerja (Z)

Pada tabel 5.7 yang menunjukkan variabel kepuasan kerja berdasarkan jawaban dari 70 responden pegawai Dinas PUPR Provinsi Jambi. Pernyataan terkait kepuasan kerja diuraikan sebagai berikut :

Tabel 5.7

Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

NO	Pernyataan	F	STSS	STS	TS	N	S	SS	SSS	Jumlah	Kategori
Gaji											
Z1	Gaji dan insentif yang diberikan sudah sesuai dengan beban kerja	F	0	1	4	19	28	8	10	70	Puas
		Rata-rata	0	2	12	76	140	48	70	348	
Z2	Adil dengan pemberian bonus dan tunjangan yang diterima saat ini	F	1	1	5	24	28	10	1	70	Puas
		Rata-rata	1	2	15	96	140	60	7	321	
Pekerjaan itu sendiri											
Z3	Pekerjaan yang dilakukan saat ini karena sesuai dengan kemampuan	F	0	0	1	24	26	11	8	70	Puas
		Rata-rata	0	0	3	96	130	66	56	351	
Z4	Pekerjaan ini dapat membantu dalam mencapai tujuan karir dan memicu untuk terus berkembang	F	0	0	1	25	23	10	11	70	Puas
		Rata-rata	0	0	3	100	115	60	77	355	
Rekan Kerja											
Z5	Rekan kerja mampu menciptakan suasana yang harmonis dan saling mendukung	F	0	1	2	18	24	8	17	70	Puas
		Rata-rata	0	2	6	72	120	48	119	367	
Z6	Kolaborasi tim dalam menyelesaikan pekerjaan belum optimal	F	0	1	4	28	18	7	12	70	Puas
		Rata-rata	0	2	12	112	90	42	84	342	
Pimpinan											
Z7	Pimpinan selalu memberikan pujian kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik	F	0	1	7	18	24	10	10	70	Puas
		Rata-rata	0	2	21	72	120	60	70	345	

Z8	Pimpinan memberikan kesempatan yang sama bagi semua pegawai untuk menyampaikan ide dalam mencapai target kerja	F	0	0	7	16	23	16	8	70	Puas
		Rata-rata	0	0	21	64	115	96	56	352	
Rata-rata keseluruhan										347,625	Puas

Sumber : Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan tabel 5.7 dapat dilihat bahwa variabel kepuasan kerja menunjukkan rata-rata sebesar 347,625 dengan kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa puas dengan berbagai aspek kepuasan kerja di lingkungannya. Pegawai menilai gaji dan insentif yang diberikan sesuai dengan beban kerja, serta adanya keadilan dalam pemberian bonus dan tunjangan. Selain itu, pekerjaan yang dilakukan dianggap sesuai dengan kemampuan dan membantu mencapai tujuan karir. Suasana kerja yang harmonis dan saling mendukung juga dinilai positif, meskipun kolaborasi tim masih perlu ditingkatkan. Pimpinan dinilai memberikan pujian dan kesempatan yang sama bagi semua pegawai untuk menyampaikan ide. Secara keseluruhan, meskipun pegawai merasa puas, ada terdapat perbaikan terutama dalam meningkatkan kolaborasi tim

Skor tertinggi dari variabel kepuasan kerja adalah 367 (indikator Z.5) masuk dalam kategori puas dengan pernyataan “Rekan kerja mampu menciptakan suasana yang harmonis dan saling mendukung” yang artinya pegawai merasa lingkungan kerja yang positif sehingga mampu menciptakan keharmonisan dalam bekerja dan mendukung satu sama lain. Sedangkan skor terendah adalah 321 (indikator Z.2) masuk dalam kategori puas dengan pernyataan “Adil dengan pemberian bonus dan tunjangan yang diterima saat ini” Hal ini berarti bahwa pegawai merasa imbalan yang mereka terima, baik dalam bentuk bonus maupun tunjangan, tidak sebanding dengan kontribusi, kinerja, atau usaha yang telah mereka berikan.

5.3 Analisis Data

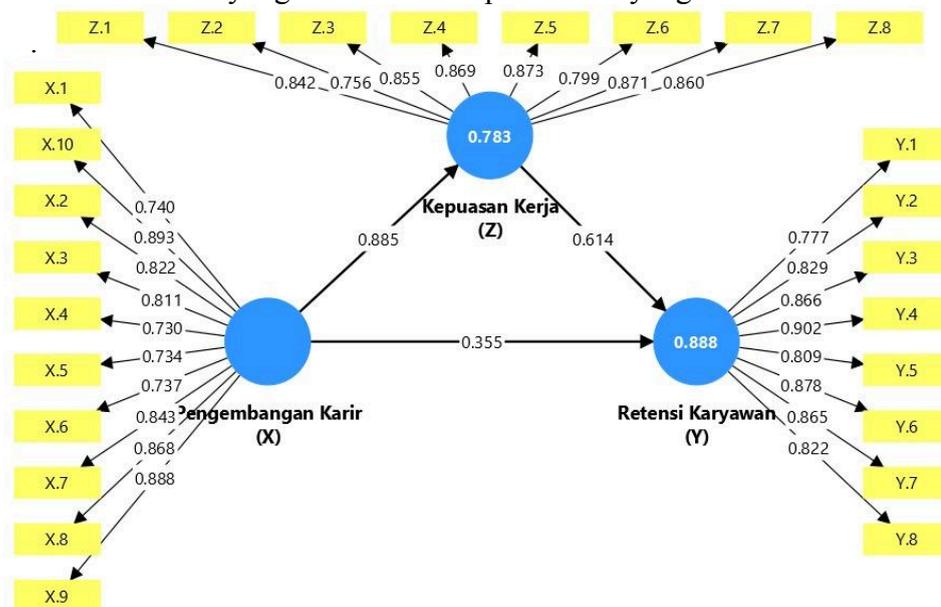
Pengujian tahap pertama adalah dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas dan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Dalam hal ini pengujian dilakukan dengan menggunakan *software SmartPLS 4 for windows*.

5.3.1 Uji Outer Model

Analisis outer model dilakukan untuk memeriksa kecocokan dan validitas pengukuran. Tujuannya memahami hubungan variabel laten dan indikatornya.

1. Uji *Convergent Validity*

Convergent validity adalah pengujian model pengukuran yang menggunakan indikator reflektif, di mana penilaiannya didasarkan pada korelasi antara skor item dengan skor yang diestimasi oleh aplikasi *SmartPLS*. Sebuah nilai reflektif dianggap tinggi jika loading factor variabel laten dan konstruksinya melebihi 0.7. (Menurut Ghazali, 2023) dalam konteks penelitian tahap awal, ukuran reflektif dianggap tinggi jika berkorelasi >0.7 , mengisyaratkan tingkat keterkaitan yang lebih kuat antara indikator dengan konstruk yang ingin diukur. Maka dari itu, untuk penelitian tahap awal yang berfokus pada pengembangan skala pengukuran, nilai loading factor 0.7 dianggap cukup relevan dan dapat memberikan wawasan yang berarti terhadap konstruk yang diteliti.



Sumber : Pengolahan data dengan PLS, 2025

Gambar 5.1 Outer Model Variabel Pengembangan Karir, Retensi Karyawan dan Kepuasan Kerja

Tabel 5.8
Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Retensi Karyawan (Y)	Y1	0.777	Valid
	Y2	0.829	Valid
	Y3	0.866	Valid
	Y4	0.902	Valid
	Y5	0.809	Valid
	Y6	0.878	Valid
	Y7	0.865	Valid
	Y8	0.822	Valid
Pengembangan Karir (X)	X1	0.740	Valid
	X2	0.822	Valid
	X3	0.811	Valid
	X4	0.730	Valid
	X5	0.734	Valid
	X6	0.737	Valid
	X7	0.843	Valid
	X8	0.868	Valid
	X9	0.888	Valid
	X10	0.893	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0.842	Valid
	Z2	0.756	Valid
	Z3	0.855	Valid
	Z4	0.869	Valid
	Z5	0.873	Valid
	Z6	0.799	Valid
	Z7	0.871	Valid
	Z8	0.860	Valid

Sumber : Pengolahan data dengan PLS, 2025

Berdasarkan analisis data menggunakan SmartPLS 4, hasilnya terlihat pada tabel 5.8 di atas, dimana nilai outer loading antara konstruk dan variabel menunjukkan bahwa semua nilai melebihi 0.7. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada konstruk yang dieliminasi dari variabel, serta model dengan konstruk yang memiliki korelasi tinggi.

2. Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk menilai apakah variabel memiliki pemisahan (diskriminan) yang memadai dengan membandingkan nilai loading pada variabel yang diinginkan harus lebih besar dari nilai pada variabel lainnya. Dari Tabel 5.9 di bawah ini, dapat dilihat bahwa nilai *cross-loading* pada setiap variabel melebihi 0.7. Ini menunjukkan bahwa variabel manifest dalam penelitian ini secara akurat menjelaskan variabel laten dan mendukung validitas seluruh item.

Tabel 5.9
Nilai Cross Loading

Indikator	Pengembangan Karir (X)	Retensi Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Y1	0.735	0.777	0.741
Y2	0.715	0.829	0.761
Y3	0.714	0.866	0.772
Y4	0.837	0.902	0.836
Y5	0.681	0.809	0.719
Y6	0.817	0.878	0.855
Y7	0.818	0.865	0.809
Y8	0.730	0.822	0.761
X1	0.740	0.659	0.640
X2	0.822	0.706	0.686
X3	0.811	0.723	0.676
X4	0.730	0.518	0.561
X5	0.734	0.646	0.642
X6	0.737	0.643	0.655
X7	0.843	0.765	0.792
X8	0.868	0.799	0.769
X9	0.888	0.807	0.793
X10	0.893	0.908	0.872
Z1	0.793	0.800	0.842
Z2	0.747	0.680	0.756
Z3	0.748	0.845	0.855
Z4	0.726	0.759	0.869
Z5	0.782	0.810	0.873
Z6	0.658	0.709	0.799
Z7	0.732	0.818	0.871
Z8	0.760	0.807	0.860

Sumber : Pengolahan data dengan PLS, 2025

3. Average Variance Extracted, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Metode lain yang digunakan untuk menilai discriminant validity yaitu dengan menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE). Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas konstruk dengan cara mengukur composite reliability dan cronbach alpha. Apabila nilai Composite Reliability pada suatu variabel >0.7 maka suatu variabel tersebut dinyatakan memenuhi kriteria *reliable*. Selanjutnya jika nilai Cronbach's alpha suatu variabel lebih >0.6 maka variabel tersebut dapat diandalkan (*reliable*).

Tabel 5.10

Average Variance Extracted, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

<i>Matriks</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho a)</i>	<i>Composite Reliability (rho c)</i>	<i>Average Variance Extracted(AVE)</i>
Pengembangan karir(X)	0.941	0.948	0.950	0.655
Retensi Karyawan (Y)	0.942	0.944	0.952	0.713
Kepuasan Kerja (Z)	0.941	0.942	0.951	0.708

Sumber : Pengolahan data dengan PLS, 2025

Berdasarkan tabel 5.10 menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada ketiga variabel berada pada angka di atas 0.5 yang artinya konstruk dari model yang diestimasi sudah memenuhi kriteria dari *discriminant validity*.

Nilai *composite reliability* pada setiap konstruk di atas memiliki nilai lebih >0.7 . Dengan nilai yang dihasilkan tersebut, semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang telah disyaratkan. Selanjutnya nilai *cronbach's alpha* yang direkomendasikan adalah diatas 0.6 dan nilai terendah pada konstruk diatas adalah 0.941 artinya memenuhi kriteria yang diinginkan.

5.3.2 Uji Inner Model

Setelah pengujian outer model yang memenuhi, selanjutnya dilakukan pengujian inner model (model struktural). Inner model dapat dievaluasi dengan melihat *r-square* (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai *t* statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin tinggi nilai *r*

square berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai path *coefficient* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis penelitian

1. Analisis Varian (R^2) atau Uji Determinasi

Analisis varian (R^2) atau uji determinasi yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel yang dipengaruhi atau variabel dependen. Semakin besar nilai yang dihasilkan dari variabel yang dipengaruhi menunjukkan semakin besar pengaruhnya. Berikut hasil pengujian *R-Square* pada tabel 5.11 dibawah ini:

Tabel 5.11
Hasil Nilai R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Retensi Karyawan (Y)	0.888	0.884
Kepuasan Kerja (Z)	0.783	0.780

Sumber : Pengolahan data dengan PLS, 2025

Berdasarkan tabel 5.11 diatas, nilai *R-Square* variabel retensi karyawan sebesar 0.888 dengan nilai *R-Square Adjusted* 0.884. Nilai *R-Square* dari variabel retensi karyawan yaitu 0.888 atau sebesar 88,8%. Nilai tersebut menjelaskan bahwa variabel pengembangan karir mampu mempengaruhi retensi karyawan sebesar 88,8% dan sisanya 11,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Serta variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai *R-Square* sebesar 0.783 dengan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.780. Nilai *R-Square* dari variabel kepuasan kerja yaitu 0.783 atau sebesar 78,3% bahwa variabel pengembangan karir mampu mempengaruhi kepuasan kerja dan sisanya 21,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

2. Coefficient Determination (Q-Square)

Penilaian dari *Goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-square*. Nilai *Q Square* memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-square*) pada analisis regresi. Dikatakan bahwa semakin tinggi nilai *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Hasil perhitungan *Q-square* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
Q\text{-Square} &= 1-(1-R1^2)(1-R2^2) \\
&= 1-(1-0.888^2)(1-0.783^2) \\
&= 1-(1-0.788)(1-0.613) \\
&= 1-(0.212)(0.387) \\
&= 1-0.082 \\
&= 0.918
\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka perolehan nilai *Q-Square* sebesar 0.918. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 91,8% sedangkan sisanya sebesar 8,2% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dari perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini bisa dinyatakan telah memiliki *Goodness of fit* yang baik

5.3.3 Uji Hipotesis

Pengujian uji hipotesis atau *bootstrapping* digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel. Pengujian dilakukan dengan melihat hasil dari nilai *t statistic* dan *p values*, jika nilai *t statistic* lebih besar daripada nilai *t* (>1,96) dan nilai *p values* (<0,05), maka ada pengaruh yang signifikan antara suatu variabel terhadap variabel lainnya serta hipotesis dikatakan dapat diterima.

A. Pengaruh Langsung

Tabel 5.12
Uji Hipotesis *Bootstrapping*

Variabel	<i>Original sample (o)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (o/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Ket
Pengembangan Karir (X) □ Retensi Karyawan (Y)	0.355	0.358	0.111	3.195	0.001	Diterima dan terbukti
Pengembangan Karir (X) □ Kepuasan Kerja (Z)	0.885	0.887	0.025	34.737	0.000	Diterima dan terbukti
Kepuasan Kerja (Z) □ Retensi Karyawan (Y)	0.614	0.613	0.105	5.833	0.000	Diterima dan terbukti

Sumber : Pengolahan data dengan PLS, 2025

Pada hasil uji hipotesis diatas, dapat diketahui bahwa berdasarkan ketentuan P *Values* <0,05 dan T *Statistics* >1,96. Hasil pengujian *bootstrapping* dari analisis PLS dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengujian pengaruh langsung antara pengembangan karir terhadap retensi karyawan

Dari hasil uji hipotesis, diketahui pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan p *values* sebesar 0.001 <0,05 dan t *statistic* sebesar 3.195 >1,96. Hal ini menunjukkan bahwa ketika organisasi memberikan kesempatan yang lebih baik untuk pengembangan karir, pegawai cenderung merasa lebih terikat dengan pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2. Pengujian pengaruh langsung antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Dari hasil uji hipotesis, diketahui pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan p *values* sebesar 0.000 <0,05 dan t *statistic* sebesar 34.737 >1,96. Hal ini menunjukkan bahwa ketika organisasi memberikan lebih banyak kesempatan untuk pengembangan karir, pegawai cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, sehingga pegawai merasa dihargai dan memiliki masa depan yang cerah di instansi yang dapat meningkatkan peluang karir dalam jangka panjang.

3. Pengujian pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap retensi karyawan

Dari hasil uji hipotesis, diketahui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan p *values* sebesar 0.000 <0,05 dan t *statistic* sebesar 5.833 >1,96. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, kemungkinan untuk tetap bertahan dalam organisasi juga meningkat dan cenderung lebih loyal serta berkomitmen terhadap organisasi.

B. Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 5.13

Uji Hipotesis *Specific Indirect Effects*

Variabel	<i>Original sample</i> (o)	<i>Sample mean</i> (M)	<i>Standard deviation</i> (STDEV)	<i>T statistics</i> ($o/STDEV$)	<i>P Values</i>	Ket
Pengembangan Karir (X) □Kepuasan Kerja (Z) Retensi Karyawan (Y)	0.543	0.545	0.102	5.320	0.000	Diterima dan Terbukti

Sumber : Pengolahan data dengan PLS, 2025

Dari hasil uji hipotesis di atas nilai *p values* sebesar $0.000 < 0,05$ dan *t statistic* sebesar $5.320 > 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara pengembangan karir terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja adalah positif dan signifikan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi, berarti bahwa pengembangan karir tidak hanya berdampak langsung pada retensi karyawan, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Ketika pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya, yang dapat meningkatkan kemungkinan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi.

5.4 Pembahasan

5.4.1 Pengaruh Pengembangan karir Terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, terbukti bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara program pengembangan karir yang baik dan keinginan pegawai untuk tetap bekerja di instansi tersebut. Semakin baik program pengembangan karir yang diberikan, semakin besar pula keinginan pegawai untuk tetap bekerja di instansi tersebut. Hal

ini terjadi karena pegawai melihat adanya kesempatan untuk berkembang dan masa depan yang cerah di organisasi ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan prinsip-prinsip teori pertukaran sosial yang dikembangkan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi pada dasarnya seperti pertukaran sosial, ketika organisasi memberikan manfaat dan kesempatan yang baik, pegawai akan membalasnya dengan kontribusi dan kesetiaannya. Dalam hal ini Dinas PUPR Provinsi Jambi, memberikan program pengembangan karir yang jelas seperti pelatihan keterampilan, kesempatan promosi, dan pembinaan karir. Pegawai yang mendapatkan dukungan dalam pengembangan karir mereka secara langsung merespon dengan meningkatkan komitmen mereka untuk tetap bekerja di instansi tersebut. Ini menciptakan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan, dimana organisasi memberikan pengembangan karir pada pegawai, dan sebagai imbalannya, pegawai memberikan dedikasi dan keinginan untuk bertahan lebih lama.

Pada Dinas PUPR Provinsi Jambi pengembangan karir terdiri dari sistem promosi yang transparan dan adil yang membuat pegawai termotivasi untuk berprestasi, sementara pelatihan yang sesuai kebutuhan membantu meningkatkan keterampilan kerja. Pembinaan karir melalui bimbingan atasan dan rotasi jabatan memberikan pengalaman baru yang berharga, dan insentif yang sesuai dengan pencapaian kerja serta lingkungan kerja yang saling mendukung juga berkontribusi pada pengembangan karir yang positif. Dengan demikian, Pengembangan karir yang baik tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai, tetapi juga menciptakan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap organisasi. Pegawai yang merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dalam karir cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, sehingga loyalitas mereka terhadap organisasi juga meningkat. Selain itu, pengembangan karir yang terstruktur juga dapat mengurangi tingkat retensi karyawan, karena pegawai melihat adanya kesempatan untuk tumbuh secara profesional di dalam organisasi, hal ini akan memperkuat persepsi pegawai tentang keadilan organisasi. Sehingga pegawai cenderung bertahan lebih lama, karena yakin bahwa kontribusi

mereka diakui dan dihargai melalui kesempatan pengembangan karir yang adil. Pegawai yang merasa didukung dalam pengembangan diri, mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal, sehingga mengurangi keinginan untuk mencari peluang di organisasi lain.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Annisa Windy dkk (2024) dan Safira Nurmalitasari (2021) yang mengemukakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan.

5.4.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, terbukti bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada pegawai, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja mereka di instansi tersebut. Kepuasan ini muncul karena pegawai merasa dihargai dan memiliki masa depan yang cerah di instansi tersebut. Mereka tidak hanya bekerja untuk memperoleh gaji, tetapi juga termotivasi oleh kesempatan pengembangan diri dan meraih pertumbuhan karir dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini didukung oleh Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) dan Teori Motivasi Herzberg (1959), yang secara bersama-sama menjelaskan mekanisme pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Menurut Maslow, pengembangan karir memenuhi kebutuhan tingkat tinggi pegawai akan pengakuan dan aktualisasi diri. Ketika organisasi menyediakan pelatihan, promosi, dan tantangan kerja baru, pegawai merasa dihargai dan memperoleh kesempatan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Sementara itu Herzberg menjelaskan ini dengan membedakan antara faktor higienis (seperti gaji) dan faktor motivator (termasuk pengembangan diri). Penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa pengembangan karir berfungsi sebagai faktor motivator utama, di mana pegawai tidak hanya termotivasi oleh kompensasi finansial, tetapi lebih pada kesempatan untuk berkembang, memperoleh keterampilan baru, dan meraih kemajuan karir.

Pada Dinas PUPR Provinsi Jambi pengembangan karir yang terdiri dari sistem promosi yang transparan berdasarkan prestasi kerja memberi pegawai motivasi dan harapan untuk berkembang. Program pelatihan yang relevan membantu pegawai meningkatkan kompetensi sehingga mereka lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung melalui komunikasi terbuka dan kerja tim yang solid menciptakan rasa nyaman dalam bekerja. Pegawai yang merasa puas cenderung lebih produktif, kreatif, dan loyal terhadap instansi.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Freedona Augustine Toreh dkk (2022) yang mengemukakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Erina Rulianti dan Giri Nurpribadi (2024) juga mengatakan pengembangan karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

5.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. Hasil hipotesis menunjukkan bahwa bahwa semakin puas pegawai dengan pekerjaannya, semakin besar kemungkinan mereka untuk bertahan di instansi tersebut. Kepuasan kerja yang tinggi membuat pegawai merasa nyaman, dihargai, dan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi, sehingga mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Hasil penelitian didukung oleh Teori Pertukaran Sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964) dan Teori Keterikatan Organisasional yang dikemukakan Allen & Meyer (1990). Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya misalnya karena lingkungan kerja yang baik, atasan yang mendukung, atau kesempatan untuk berkembang, mereka akan membalasnya dengan loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Sederhananya prinsip ini menyatakan bahwa, "perlakuan baik dibalas dengan kesetiaan". Sementara itu, Teori Keterikatan Organisasional menunjukkan

bahwa kepuasan kerja menciptakan ikatan emosional antara pegawai dan instansi. Pegawai yang puas cenderung merasa cocok dengan nilai-nilai organisasi dan nyaman dengan rekan kerjanya, sehingga mereka enggan mencari pekerjaan lain. Contoh konkretnya di Dinas PUPR Jambi adalah ketika pegawai merasa dihargai melalui penghargaan, jenjang karir jelas, atau suasana kerja yang harmonis, mereka secara langsung akan lebih nyaman bekerja dalam jangka panjang.

Pada Dinas PUPR Provinsi Jambi kepuasan kerja yang terdiri dari pemberian gaji dan insentif yang adil, pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi, dukungan dari rekan kerja dan atasan yang baik, serta lingkungan kerja yang harmonis. Selain itu, peluang pengembangan karir yang jelas juga memperkuat komitmen pegawai untuk tetap berkontribusi dalam jangka panjang serta komunikasi yang terbuka dan penghargaan atas kinerja berperan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Dengan tingkat retensi yang tinggi, instansi dapat mempertahankan pegawai yang berkualitas dan menjaga konsistensi kinerja organisasi. Selain itu, stabilitas pegawai yang tinggi juga memperkuat budaya kerja dan kolaborasi tim, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ayu Putu (2024), Asna Mahlikhatul (2024) dan Sinta Sundari (2023) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan.

5.4.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Temuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel intervening dapat mempengaruhi pengembangan karir terhadap retensi karyawan secara positif dan signifikan. Hasil hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menghubungkan pengembangan karir dengan retensi karyawan pada Dinas PUPR Provinsi Jambi, artinya ketika instansi menyediakan program pengembangan karir yang baik seperti pelatihan, promosi yang jelas, dan pembinaan karir, hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa didukung dalam pengembangan diri mereka

cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, karena melihat adanya kesempatan untuk tumbuh dan merasa dihargai.

Hasil penelitian ini didukung oleh Teori Pertukaran Sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964) dan model mediasi Kepuasan Kerja dikemukakan Locke (1969). Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan pengembangan karir kepada pegawai seperti melalui pelatihan dan promosi, pegawai akan membalasnya dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan keinginan untuk tetap bekerja di instansi tersebut dalam jangka panjang. Hal ini menciptakan hubungan timbal balik, organisasi memberi kesempatan berkembang, dan pegawai membalas dengan loyalitas. Model Locke menambahkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai jembatan antara program pengembangan karir dengan retensi karyawan. Artinya, program pengembangan karir tidak langsung membuat pegawai betah, tetapi melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu.

Pada Dinas PUPR Provinsi Jambi kepuasan kerja menunjukkan bahwa ketika pegawai mengikuti pelatihan dan melihat jalur karir yang jelas, mereka menjadi lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam hal ini berperan penting dalam menghubungkan program pengembangan karir dengan keinginan pegawai untuk bertahan. Semakin baik program pengembangan karir, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, dan pada akhirnya semakin besar pula keinginan pegawai untuk tetap bekerja di Dinas PUPR Provinsi Jambi sehingga pegawai lebih loyal dan tidak mencari peluang pada pekerjaan lain. Hal ini terjadi karena pegawai yang puas akan merasa nyaman dihargai dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Anggi Dwi Saputra, dkk (2021) yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Retensi Aparatur Sipil Negara dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil Kabupaten Kerinci.