

## DAMPAK KOMPENSASI, PENGEMBANGAN KARIR, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP RETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI JAWA TENGAH

Aliffah Puteri Ariandhy<sup>1</sup>, Artha Febriana<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Dian Nuswantoro, Jl. Imam Bonjol, Semarang, Indonesia

Email: [artha.febriana@dsn.dinus.ac.id](mailto:artha.febriana@dsn.dinus.ac.id)

---

### Article History

Received: 01-07-2025

Revision: 09-07-2025

Accepted: 09-07-2025

Published: 12-07-2025

**Abstract.** *This study sought to determine how pay, career advancement, and job satisfaction affected the retention of Civil Servants (PNS) in the Central Java Province's Office of Education and Culture. Quantitative approaches are employed in this study approach. Seventy-two of the 87 respondents who were given the questionnaire supplied information for analysis. Multiple linear regression is used as the data analysis approach in the data processing stage, which uses the SPSS version 25 application. The results showed that employee retention is unaffected by remuneration. On the other hand, it has been shown that job satisfaction and career advancement significantly and favorably affect employee retention.*

**Keywords:** *Compensation, Career Development, Job Satisfaction, Employee Retention*

**Abstrak.** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana dampak kompensasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap retensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dari 87 responden yang menerima kuesioner sebanyak 72 responden dapat memberikan data untuk dianalisis. Pengolahan data menggunakan aplikasi SPSS versi 25, metode analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap retensi pegawai, sedangkan pengembangan karir dan kepuasan kerja yang memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi pegawai.

**Kata Kunci:** Kompensasi, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Retensi Pegawai

---

**How to Cite:** Ariandhy, A.P. & Febriana, A (2025). Dampak Kompensasi, Pengembangan Karir, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 5 (3), 5948-5963. [10.54373/ifiheb.v5i3.3647](https://doi.org/10.54373/ifiheb.v5i3.3647)

---

### PENDAHULUAN

Faktor kunci dalam menentukan arah dan keberhasilan tujuan adalah sumber daya manusia (SDM) (Prajodi & Amalya, 2024). Salah satu jenis organisasi tertentu yang sangat penting bagi pelaksanaan program pemerintah adalah lembaga pemerintah (Tesmita et al., 2022). Retensi pegawai dipahami sebagai serangkaian langkah yang diambil organisasi untuk mempertahankan pegawai yang berkinerja baik dan berpotensi, agar tetap bertahan dalam organisasi dalam jangka waktu yang panjang pemerintah (Tesmita et al., 2022). Variabel

retensi pegawai memiliki indikator yaitu lingkungan kerja, keseimbangan kerja-kehidupan, keputusan komitmen, budaya organisasi (Awaludin & Fadli, 2024).

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah sebagai lokasi penelitian yakni instansi pemerintah daerah dengan tugas penanggungjawab dalam penyelenggaraan program-program pendidikan dan kebudayaan. Seperti yang terungkap dari hasil wawancara pada lokasi penelitian, terdapat kondisi seperti pemberian penghargaan terhadap pegawai berkompeten, kesempatan mengikuti pelatihan atas pengembangan kompetensi, penyediaan jenjang karir yang cukup terbuka, fasilitas BPJS Kesehatan dengan tunjangan yang berlaku, serta kelancaran komunikasi antar atasan dengan pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di lokasi penelitian, jumlah PNS mengalami fluktuasi selama periode 2022 hingga 2023. Pada tahun 2022 terdapat 122 PNS. Pada tahun 2023 terjadi penurunan sebesar 6% yaitu 115 PNS. Masa kerja menjadi Pegawai Negeri Sipil telah usai serta pegawai yang diputuskan untuk mutasi keluar menjadi alasan penurunan terjadi. Terdapat angka mutasi masuk 2 orang per tahun dari 2022 hingga 2024. Adapun mutasi keluar terjadi pada tahun 2022 yaitu 1 orang dan tahun 2024 terdapat 2 orang. Jumlah tersebut belum mampu mengimbangi jumlah pegawai yang sudah tidak bekerja di instansi, sehingga beban kerja yang harus ditanggung pegawai yang tersisa.

Disamping itu, diketahui jumlah PPPK pada tahun 2023 yaitu 2 pegawai serta tahun 2024 sejumlah 4 pegawai. Perekrutan PPPK menunjukkan adanya perbedaan pola rekrutmen pegawai dengan perjanjian kerja dalam jangka waktu tertentu. Maka pada saat perjanjian tersebut habis, berdampak pada kondisi penugasan kerja yang merangkap berulang. Setiap Unit Kerja yang didapat pada tahun 2022 hingga 2023 menunjukkan jumlah pegawai yang menurun diantaranya pada Subbagian Program yaitu 0%, Subbagian Keuangan sebesar -20%, Subbagian Umum dan Kepegawaian sebesar -12%, Pembinaan SMA yaitu -11%, Pembinaan SMK yaitu 0%, Kebudayaan sebesar -7% dan Ketenagaan sebesar -7%. Meskipun pada unit kerja Pembinaan Pendidikan Khusus mengalami kenaikan jumlah pegawai sebesar 40%, hal tersebut tidak menutup kondisi mengenai ketidakstabilan penugasan berdasarkan kemampuan kompetensi pegawai yang ditinjau dari presentase penurunan Bidang Kerja lainnya. Data terbaru yang tersedia pada saat analisis dilakukan adalah yang digunakan dalam studi ini.

Dalam hasil wawancara pada lokasi penelitian, pemberian kompensasi Pegawai Negeri Sipil memberi manfaat yang terbilang memadai, seperti fasilitas BPJS Kesehatan serta tunjangan yang berlaku. Ditemukan keadaan ketidakmerataan ddeepalam penerimaan kompensasi pada pegawai atas tugas atau kegiatan tambahan oleh pimpinan. Hal ini

menciptakan rasa ketidakadilan yang menimbulkan dampak pada semangat kerja. Karena pemberian kompensasi yang adil mampu memotivasi karyawan untuk mempertahankan kinerja optimal (Panca et al., 2024). Berdasarkan hasil wawancara dari lokasi penelitian, pengembangan karir diatur secara formal dan transparansi, namun sebagian PNS belum merasakan manfaatnya karena faktor persyaratan administratif seperti masa kerja, pendidikan, penilaian kinerja, sehingga menimbulkan kejenuhan dan persepsi peluang terbatas. Berdasarkan hasil wawancara di lokasi penelitian didapatkan komunikasi apresiasi untuk meningkatkan kepercayaan diri pegawai sebagai upaya menciptakan suasana kerja yang positif. Ditemukan beban pekerjaan berlebih, ketidaksesuaian peran melalui kompetensi pegawai yang memicu penurunan kepuasan kerja serta keputusan untuk bertahan dalam institusi.

Lahida et al (2017) pada hasil penelitiannya yaitu berdampak kompensasi terhadap retensi pegawai. Sementara Farid & Luvia (2022) menyatakan kompensasi tidak berdampak pada tingkat retensi pegawai. Menurut penelitian Putra (2018), upaya untuk mempertahankan pegawai di instansi pemerintah dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh pengembangan karir. Selain itu, Ullah et al (2022) dalam studinya menyoroti bahwa kepuasan terhadap pekerjaan memengaruhi retensi pegawai.

Penelitian sebelumnya menunjukkan inkonsistensi terkait faktor retensi pegawai. Penelitian menyeluruh mengenai kompensasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja pada sektor pendidikan masih terbatas, khususnya di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah yang belum pernah diteliti sebelumnya. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji hubungan antara ketiga unsur tersebut dan retensi pegawai negeri sipil di instansi tersebut.

## **METODE**

### **Retensi Pegawai**

Upaya untuk menjaga stabilitas dan kinerja SDM adalah penerapan strategi retensi pegawai. Retensi pegawai dipahami sebagai serangkaian langkah yang diambil organisasi untuk mempertahankan pegawai yang berkinerja baik dan berpotensi, agar tetap bertahan dalam organisasi dalam jangka waktu yang panjang (Tesmita et al., 2022). Kegiatan retensi karyawan pada dasarnya tidak hanya berfokus pada upaya menekan tingkat turnover dan pergantian karyawan, melainkan juga memiliki tujuan yaitu menciptakan rasa nyaman dan aman bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja (Aisyah & Faeni, 2021).

## **Kompensasi**

Ada beberapa elemen yang memengaruhi retensi karyawan, dan kompensasi adalah salah satunya. Sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, karyawan dapat menerima kompensasi dalam bentuk uang tunai atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung (Prajodi & Amalya, 2024). Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pembayaran, melainkan sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap hasil kerja oleh karyawan (Juwita et al., 2024). Pemberian kompensasi yang tepat dan merata menjadi cara untuk mempertahankan loyalitas karyawan dalam jangka panjang (Silalahi, 2022).

## **Pengembangan Karir**

Faktor selanjutnya pada retensi pegawai yaitu pengembangan karir. Hamid et al (2021) menyebutkan bahwa pengembangan karir berkaitan dengan tindakan karyawan untuk merancang dan mengupayakan karir masa depan. Pengembangan karir sebagai wujud keinginan untuk tetap berkarya dalam organisasi, sehingga proses ini memberikan motivasi kerja berkelanjutan. Cakupan proses pengembangan karir yang dilibatkan upaya individu dalam merancang capaian target karir yang telah ditetapkan, di mana proses tersebut mencakup aspek perkembangan pribadi yang berkesinambungan (Nurohmah, 2024).

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam retensi pegawai. Kondisi emosional yang menyenangkan dihasilkan dari penilaian karyawan terhadap beberapa elemen pekerjaan mereka, seperti lingkungan tempat kerja, struktur organisasi, dan interaksi antarpribadi, dikenal sebagai kepuasan kerja (Indrayani et al., 2024). Kepuasan kerja yang tinggi memiliki pengaruh oleh motivasi, loyalitas dan kinerja karyawan yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Basri & Rauf, 2021).

## **Berikut hipotesis dampak kompensasi terhadap retensi Pegawai Negeri Sipil**

Hilya & Ferdian (2024) menjelaskan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang bahagia adalah kompensasi, yang digambarkan sebagai tunjangan moneter dan non-moneter yang diberikan kepada karyawan. Menurut hasil penelitian, hambatan retensi pegawai berkurang dengan adanya kompensasi yang berpengaruh secara positif dan signifikan (Lahida et al., 2017); (Mubarok et al., 2024). Di mana indikator pada variabel kompensasi yaitu gaji, manfaat, rasa aman, fasilitas, radius tempat tinggal, kompetisi, dan kebebasan (Aryandha & Aksan, 2024).

H1: Kompensasi berdampak positif dan signifikan terhadap retensi Pegawai Negeri Sipil.

## **Berikut hipotesis dampak pengembangan karir terhadap retensi Pegawai Negeri Sipil**

Upaya sistematis dalam meningkatkan kapasitas dan potensi individu melalui penelitian, pendidikan, bimbingan, serta kesempatan promosi pada institusi di mana proses ini mendorong karyawan untuk mencapai tujuan karir secara berkelanjutan (Rizki et al., 2024). Putra (2018) dan Mubarok et al (2024) menemukan telah terbukti bahwa penciptaan jalur karir di dalam sebuah organisasi secara signifikan dan menguntungkan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mempertahankan pekerja. Indikator pada variabel pengembangan karir yaitu perlakuan adil, dukungan atasan, kompetensi kerja, informasi promosi, dan pendidikan formal (Wirayudha & Adnyani, 2020).

H2: Pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap retensi Pegawai Negeri Sipil.

### **Berikut hipotesis dampak kepuasan kerja terhadap retensi Pegawai Negeri Sipil**

Indrayani et al (2024) mengemukakan bahwa kondisi emosional yang mendorong perspektif yang baik terhadap isu-isu profesional dan lingkungan kerja secara umum dikenal sebagai kepuasan kerja. Ullah et al (2022) dan Tuna et al (2024) pada temuan penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja memiliki dampak yang baik dan penting terhadap retensi pegawai. Diperoleh indikator variabel tersebut yaitu penghargaan, pengawasan oleh atasan, beban kerja, dan peluang promosi (Indrayani et al., 2024).

H3: Kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap retensi Pegawai Negeri Sipil.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Dalam kajian ini, aspek kompensasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja berperan sebagai variabel bebas. Retensi pegawai sebagai variabel dependen. Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah merupakan populasi penelitian. Sampling jenuh atau sensus merupakan metode sampel yang digunakan. Informasi yang dilaporkan di sini dikumpulkan dari 87 PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dengan menggunakan kuesioner. Sampel yang dapat dievaluasi sebanyak 72 responden. Regresi linier berganda adalah metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini. Program SPSS versi 25.0 *for Windows* digunakan untuk memproses data. Digunakannya skala *Likert 5 poin*, hal ini digunakan dalam penyebaran kuesioner untuk mengumpulkan pernyataan yang sesuai dengan indikasi pada setiap variabel.

## **HASIL**

### **Karakteristik Responden**

Terdapat 72 karyawan yang berpartisipasi dalam survei ini dalam membentuk populasi

sampel penelitian. Secara keseluruhan, terdapat 39 responden laki laki (54,17%), sedangkan perempuan berjumlah 33 orang (45,83%). Responden yang memiliki rentang usia 21-30 tahun berjumlah 8 orang (11,11%), 31-40 tahun berjumlah 8 orang (11,11%), 41-50 tahun berjumlah 23 orang (31,94%), 51-60 tahun berjumlah 33 orang (45,83%). Delapan responden telah menyelesaikan sekolah menengah di tingkat SMA atau SMK (11,11%), yang memiliki gelar Diploma sebanyak 22 pegawai (30,56%), Sarjana berjumlah 42 orang (58,33%). Responden dengan masa kerja 1-10 tahun berjumlah 12 orang (16,67%), 10-20 tahun berjumlah 32 orang (44,44%), 20-30 tahun berjumlah 22 orang (30,56%), 30-34 tahun berjumlah 6 orang (8,33%).

### Uji Validitas

Penentuan uji ini jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ , maka item pernyataan valid. Sedangkan  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ , maka item pernyataan tidak valid (Panca et al., 2024). Penetapan  $r \text{ tabel}$  dengan rumus  $(df)=n-2$  yaitu  $df=72-2=70$ . Maka nilai  $r \text{ tabel}$  adalah 0,2319.

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r Hitung	r Tabel	Signifikan	$\alpha$	Keterangan
Kompensasi (X1)	X1.1	0,661	0,2319	0,000	0,05	Valid
	X1.2	0,701	0,2319	0,000	0,05	Valid
	X1.3	0,812	0,2319	0,000	0,05	Valid
	X1.4	0,748	0,2319	0,000	0,05	Valid
	X1.5	0,721	0,2319	0,000	0,05	Valid
	X1.6	0,695	0,2319	0,000	0,05	Valid
	X1.7	0,796	0,2319	0,000	0,05	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0,742	0,2319	0,000	0,05	Valid
	X2.2	0,800	0,2319	0,000	0,05	Valid
	X2.3	0,770	0,2319	0,000	0,05	Valid
	X2.4	0,747	0,2319	0,000	0,05	Valid
	X2.5	0,529	0,2319	0,000	0,05	Valid
Kepuasan Kerja (X3)	X3.1	0,845	0,2319	0,000	0,05	Valid
	X3.2	0,808	0,2319	0,000	0,05	Valid
	X3.3	0,850	0,2319	0,000	0,05	Valid
	X3.4	0,751	0,2319	0,000	0,05	Valid
Retensi Pegawai (Y)	Y.1	0,750	0,2319	0,000	0,05	Valid
	Y.2	0,599	0,2319	0,000	0,05	Valid
	Y.3	0,568	0,2319	0,000	0,05	Valid
	Y.4	0,782	0,2319	0,000	0,05	Valid

Sumber: Hasil pengelolaan data, 2025

Berdasarkan pengujian validitas, seluruh item pernyataan memiliki nilai  $r \text{ hitung}$  yang melebihi  $r \text{ tabel}$ , sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan.

## Uji Reliabilitas

Kriteria reliabilitas ditentukan berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha*, di mana nilai  $> 0,60$  menunjukkan bahwa variabel bersifat reliabel, sedangkan nilai  $< 0,60$  mengindikasikan sebaliknya (Panca et al., 2024).

**Tabel 2.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar	Keterangan
Kompensasi (X1)	0,858	0,60	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0,764	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (X3)	0,830	0,60	Reliabel
Retensi Pegawai (Y)	0,613	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil pengelolaan data pada SPSS, 2025

Pengujian reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60 untuk seluruh variabel, yang menunjukkan bahwa instrumen tersebut reliabel dan layak dijadikan alat ukur dalam penelitian.

## Uji Normalitas

Suatu data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai Asymp. Sig. (2-tailed) pada uji Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0,05. Sebaliknya, jika nilai di bawah 0,50 maka distribusi data dinyatakan tidak normal (Panca et al., 2024).

**Tabel 3.** Hasil Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,91437098
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Absolute	,080
	Positive	,080
	Negative	-,059
Test Statistic		,080
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Hasil pengelolaan data pada SPSS, 2025

Hasil uji normalitas kolmogorov-sminov menunjukkan bahwa Asymp.Sig. (2-tailed) 0,200  $> 0,05$ . Maka data berdistribusi normal, sehingga dapat dilanjutkan untuk penelitian.

## Uji Multikolinearitas

Tidak terdapat gejala multikolinearitas apabila nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Sebaliknya, nilai *tolerance* di bawah 0,10 serta VIF di atas 10 menunjukkan adanya multikolinearitas (Panca et al., 2024).

**Tabel 4.** Hasil Uji Multikolinearitas  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Kompensasi (X1)	,403	2,480
Pengembangan Karir (X2)	,527	1,896
Retensi Pegawai (X3)	,455	2,200

a. Dependent Variable: Retensi Pegawai

Sumber: Hasil pengelolaan data pada SPSS, 2025

Hasil pengujian multikolinearitas menunjukkan nilai *tolerance* dan VIF pada variabel Kompensasi (X1) yaitu 0,403 dan 2,480. Kemudian variabel Pengembangan Karir (X2) senilai 0,527 dan 1,896. Lalu variabel Kepuasan Kerja (X3) memiliki nilai 0,455 dan 2,200. Hasil analisis mengungkapkan bahwa nilai *tolerance* yang lebih dari 0,10 dan VIF di bawah 10 menandakan bahwa terbebas dari masalah multikolinearitas.

### Uji Heteroskedastisitas

Jika nilai sig. > 0,05, maka tidak memuat gejala heteroskedastisitas. Sedangkan nilai sig. < 0,05, maka memuat gejala heteroskedastisitas (Panca et al., 2024).

**Tabel 5.** Hasil Uji Heterokedastisitas

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	Constant	B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2,821	,627		4,499	,000
	Kompensasi (X1)	-,036	,036	-,184	-1,012	,315
	Pengembangan Karir (X2)	-,009	,050	-,028	-,177	,860
	Kepuasan Kerja(X3)	-,036	,053	-,116	-,674	,503

a. Dependent Variable: ABS\_RES

Sumber: Hasil pengelolaan data pada SPSS, 2025

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa variabel Kompensasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja mempunyai nilai sig. 0,315, 0,860 dan 0,503. Temuan tersebut menunjukkan nilai sig. > 0,05. Jadi, tidak terdapat gejala heteroskedastisitas atau lolos uji heteroskedastisitas.

### Uji Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan maupun parsial (Panca et al., 2024).

**Tabel 6.** Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Constant	B	Std. error	Beta		
1	(Constant)	4,390	1,039		4,225	,000
	Kompensasi (X1)	,083	,059	,169	1,401	,166

Pengembangan Karir (X2)	,170	,083	,215	2,039	,045
Kepuasan Kerja(X3)	,375	,088	,483	4,238	,000

a. Dependent Variable: Retensi Pegawai

Sumber: Hasil pengelolaan data pada SPSS, 2025

$$Y = 0,169X_1 + 0,215X_2 + 0,483X_3$$

Hasil regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi pegawai dengan koefisien sebesar 0,169 (16,9%). Sementara itu, pengembangan karir juga memberikan pengaruh positif dengan koefisien 0,215 (21,5%). Hasil regresi Kepuasan Kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap Retensi Pegawai, dengan nilai koefisien 0,483 atau 48,3%. Dengan demikian, ketiga variabel independen tersebut meningkat maka variabel dependen juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

### Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Uji koefisien determinasi digunakan sebagai pengukur model regresi yang dihasilkan melalui data penelitian (Panca et al., 2024).

**Tabel 7.** Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,774 <sup>a</sup>	,599	,582	1,95614

a. Predictors: (Constan), Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Kompensasi

b. Dependent Variable: Retensi Pegawai

Sumber: Hasil pengelolaan data pada SPSS, 2025

Koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,582 atau 58,2% menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas yaitu kompensasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan sebesar 58,2% variabel dependen yakni retensi pegawai, sedangkan sisanya yaitu 41,8% dijelaskan oleh variabel yang tidak ada pada penelitian ini.

### Uji F

Hipotesis nol (H<sub>0</sub>) ditolak dan hipotesis alternatif (H<sub>a</sub>) diterima jika F hitung lebih besar dari F tabel atau nilai signifikansi kurang dari 0,05. Sebaliknya, jika F hitung < F tabel atau sig. > 0,05, maka H<sub>0</sub> diterima serta H<sub>a</sub> ditolak (Susanti et al., 2024).

**Tabel 8.** Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	389,298	3	129,766	33,912	,000 <sup>b</sup>
	Residual	260,202	68	3,826		
	Total	649,500	71			

a. Predictors: (Constan), Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Kompensasi

b. Dependent Variable: Retensi Pegawai

Sumber: Hasil pengelolaan data pada SPSS, 2025

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 15. Nilai F hitung sebesar 33,912 melebihi F tabel 2,739 dengan signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ). Oleh karena itu,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa variabel Kompensasi, Pengembangan karir, dan Kepuasan Kerja memberikan pengaruh signifikan pada Retensi Pegawai secara gabungan.

### Uji t

Uji t digunakan untuk pengujian hipotesis secara parsial, di mana  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima jika t hitung melebihi t tabel atau nilai signifikansi kurang dari 0,05. Sebaliknya,  $H_0$  diterima jika t hitung lebih kecil dari t tabel atau sig.  $> 0,05$  (Susanti et al., 2024).

**Tabel 9.** Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. error			
1 (Constant)	4,390	1,039		4,225	,000
Kompensasi (X1)	,083	,059	,169	1,401	,166
Pengembangan Karir (X2)	,170	,083	,215	2,039	,045
Kepuasan Kerja(X3)	,375	,088	,483	4,238	,000

a. Dependent Variable: Retensi Pegawai

Sumber: Hasil pengelolaan data pada SPSS, 2025

Output pengujian t:

- Variabel Kompensasi memiliki nilai t hitung diketahui 1,401 terbilang rendah daripada t tabel diketahui 1,994. Selain itu, signifikansinya sebesar 0,166 melebihi batas signifikan 0,05. Maka penerimaan  $H_0$  dan penolakan  $H_a$ .
- Nilai t hitung pada variabel Pengembangan Karir tercatat sebesar 2,039 melebihi t tabel sebesar 1,994 dengan nilai signifikansi 0,045 ( $< 0,05$ ). Koefisien Beta yang positif sebesar 0,215 atau 21,5%. Diketahui penerimaan  $H_a$  dan penolakan  $H_0$ .
- Pengujian terhadap variabel Kepuasan Kerja menghasilkan t hitung sebesar 4,238 melebihi t tabel sebesar 1,994. Nilai signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ) dan koefisien beta yang positif sebesar 0,483 atau 48,3%. Hasil ini mendukung diterimanya  $H_a$  dan penolakan  $H_0$ .

## DISKUSI

Berdasarkan uji parsial yang dilakukan, variabel kompensasi menunjukkan t hitung diketahui 1,401 yang berada di bawah nilai t tabel diketahui 1,994. Nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0,166 melebihi ambang batas 0,05. Diperoleh penerimaan hipotesis nol atau  $H_0$ , sisi lain penolakan hipotesis alternatif atau  $H_a$ . Dengan demikian, kompensasi tidak

memberikan dampak signifikan pada retensi pegawai dalam penelitian ini. Dalam konteks instansi pemerintahan, sistem penggajian ditetapkan secara nasional dan bersifat regulatif yang diatur melalui peraturan resmi. Pada transparansi sistem penggajian ini mengurangi persepsi mengenai potensi ketidakadilan. Terbatasnya anggaran kompensasi dari hasil kerja pegawai yang mendapat penambahan penugasan, di mana hal tersebut diputuskan pada kebijakan negara. Melalui pernyataan tersebut tidak menjadikan kompensasi sebagai faktor signifikan dalam memengaruhi retensi PNS dalam Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah beserta hasil penelitian Farid & Luvia (2022) bahwa kompensasi tidak memiliki dampak kepada retensi. Hasil penelitian dari Rizki et al (2024) menyatakan retensi tidak dipengaruhi secara signifikan oleh faktor kompensasi. Darmawan & Santoso (2023) mendapat hasil melalui penelitiannya bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap retensi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir memperoleh  $t$  hitung diketahui 2,039 lebih besar dibandingkan  $t$  tabel diketahui 1,994. Nilai signifikansi yang dicatat sebesar 0,045 berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Kondisi ini menandakan bahwa penolakan  $H_0$  serta penerimaan  $H_a$ . Oleh karena itu, pengembangan karir membawa dampak positif serta signifikan atas retensi pegawai. Hal ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa pegawai dalam program pengembangan karir mengikuti pada aturan yang memastikan setiap pegawai dapat menyelesaikan program dan mendapatkan manfaatnya. Selain itu indikator rata-rata tertinggi bagian dukungan atasan pada deskripsi responden dengan pernyataan “Saya mendapat dukungan dari atasan untuk pengembangan karir” menunjukkan bahwa atasan yang memberikan pengakuan dan kesempatan pengembangan diri kepada pegawainya dapat menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat komitmen pegawai, sehingga peran atasan dalam mendorong pengembangan karir berdampak penting terhadap retensi Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dan hasil penelitian Mubarak et al (2024) yang menemukan bahwa pengembangan karir secara signifikan dan positif memengaruhi retensi. Putra (2018) mendapat hasil melalui penelitiannya bahwa pengembangan karir memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap retensi. Menurut Srimulyani & Jelita (2022), pengembangan karir terbukti memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dalam meningkatkan retensi pegawai.

Pengujian terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai  $t$  hitung diketahui 4,238 yang melampaui  $t$  tabel diketahui 1,994. Nilai signifikansi kecil, yakni 0,000 lebih kecil dari 0,05, yang mengarah pada penolakan  $H_0$  dan penerimaan  $H_a$ . Artinya, kepuasan kerja memiliki dampak positif sekaligus signifikan atas retensi pegawai, lalu menjadi faktor yang paling dominan dalam penelitian ini. Secara keseluruhan, variabel independen yang paling dominan

pengaruhnya yaitu Kepuasan Kerja dengan besar pengaruhnya 37,5%. Berdasarkan deskripsi responden, indikator rata-rata paling tinggi yaitu peluang promosi dengan pernyataan “Saya memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti proses promosi”. Ini menunjukkan ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil, maka dapat menumbuhkan motivasi untuk terus berkembang, kompetensi yang ingin terus ditingkatkan, serta mendorong pegawai untuk memberikan hasil kerja yang lebih optimal yang kemudian berdampak kuat pada retensi Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dan hasil penelitian Ullah et al (2022), yang menemukan positif sekaligus signifikan diperoleh dari dampak kepuasan kerja pada retensi pegawai. Hasil penelitian Hanifah et al (2024) menyatakan retensi karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Tuna et al (2024) mendapat hasil dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini mengungkapkan hasil retensi pegawai paling dominan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dengan nilai pengaruh secara positif sebesar 37,5%, diikuti pengembangan karir dengan nilai pengaruh secara positif sebesar 17% lalu kompensasi sebesar 8,3%. Artinya, retensi Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah lebih dipengaruhi berdasarkan kepuasan atas pekerjaan maupun peluang pengembangan karir. Hal ini menegaskan pentingnya strategi retensi yang menitikberatkan pada peningkatan kepuasan kerja dan sistem pengembangan karir individu. Temuan ini menegaskan bahwa strategi retensi yang efektif seharusnya memprioritaskan pada peningkatan kepuasan kerja dan pengembangan karir, bukan hanya berfokus pada aspek kompensasi. Kepuasan kerja dapat mencakup berbagai hal seperti lingkungan yang kondusif, hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja, serta rasa bangga terhadap tugas dan kontribusi dalam organisasi. Sementara itu, pengembangan karir yang dapat memberikan motivasi jangka panjang bagi pegawai. Sehingga, tanpa perhatian serius terhadap faktor-faktor tersebut, potensi kehilangan pegawai terbaik tetap menjadi tantangan.

## **REKOMENDASI**

Didapatkan rata-rata terendah pada item indikator variabel Kompensasi dengan pernyataan “Saya merasa gaji yang diberikan cukup”. Merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2024 mengenai aturan nominal gaji berdasarkan golongan dan masa kerja Pegawai Negeri Sipil, hal tersebut membuat pegawai dalam kondisi peningkatan beban kerja yang tinggi serta

penugasan diluar *jobdesk* kurang memiliki banyak ruang dalam mendapat penambahan nominal gaji. Dengan memastikan tunjangan diberikan tepat waktu yang mencerminkan tingkat kedisiplinan mengenai kelayakan pemberian fasilitas kerja seperti alat kerja memadai, lingkungan kerja positif, terdapat juga fasilitas pendukung seperti kantin yang terjangkau dan tempat ibadah yang nyaman, hal tersebut merupakan suatu kompensasi yang layak diberikan untuk pegawai.

Nilai rata-rata indikator terendah pada variabel Pengembangan Karir dengan pernyataan “Saya mendapat program peningkatan pendidikan formal”. Program peningkatan pendidikan formal atau beasiswa diberlakukan untuk bidang yang sangat dibutuhkan pada instansi, sehingga tidak semua Pegawai Negeri Sipil mendapat kesempatan yang sama. Pembangunan serta pelaksanaan program mentoring dan *coaching* secara internal oleh senior terhadap junior dapat mengembangkan keterampilan kerja junior, dan penambahan bantuan perencanaan dalam pengembangan karir individu yang terarah melalui diskusi tujuan karir yang diinginkan pegawai lalu bagaimana instansi mendukung hal tersebut. Selanjutnya memastikan informasi terhadap setiap peluang pengembangan karir dapat disosialisasikan secara luas dan transparansi yang nantinya menghasilkan minimnya ketertinggalan informasi peluang tersebut bagi tiap pegawai.

Nilai rata-rata terendah dari Kepuasan Kerja terhadap indikator melalui pernyataan “Saya menerima umpan balik secara berkala mengenai kinerja dari atasan”. Atasan atau pimpinan pada suatu bidang kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah merupakan pihak pemberi arahan, regulasi hingga evaluasi kepada pegawainya. Sisi kondisi berupa minimnya pemberian tanggapan, respons atau apresiasi terhadap kinerja pegawai, dapat membuat pegawai merasa tidak yakin atas kinerjanya yang diharapkan sesuai tujuan penugasan. Sehingga dapat memicu penurunan motivasi hingga semangat kerja pegawai. Komunikasi yang diinteraksikan dalam pemberian umpan balik memicu lingkungan kerja yang suportif dan positif, karena dengan mengaitkan pemberian umpan balik positif atau pengakuan dari atasan dengan hasil kerja pegawai yang terus meningkat, maka dapat memotivasi atasan atau pimpinan untuk memberikan umpan balik seterusnya.

Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan menambah variabel lain yang relevan dan memperluas objek ke instansi lain untuk memperoleh gambaran retensi yang lebih luas. Penelitian ini memiliki beberapa kekurangan. Pertama, hanya 58,2% dari retensi pegawai yang dipengaruhi oleh tugas variabel independen yang diteliti yaitu kompensasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Penting untuk diingat bahwa faktor-faktor tambahan yang tidak termasuk dalam penelitian ini berdampak pada 41,8% sisanya. Oleh karena itu, penelitian

lebih lanjut diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan tentang topik ini dan melihat faktor lain yang dapat mempengaruhi retensi pegawai.

## REFERENSI

- Aisyah, N., & Puspaningtyas Faeni, D. (2021). Pengaruh Self-Efficacy, Quality of Work Life dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan PT. Antaran Sukses Express di Kota Tangerang. *Studi Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.35912/sakman.v1i1.395>
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Abdullah Abbas, Y. (2022). The impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention: an empirical investigation of Pakistan's health-care industry. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 904–922. <https://doi.org/10.1108/JABS-12-2020-0480>
- Awaludin, A., & Fadli, U. mohammad darul. (2024). Analisis faktor faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di pt sharp electronic indonesia, 2(4), 290–302.
- Basri, S. K., & Rauf, R. (2021). Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Management*, 4(1), 103–120. <https://doi.org/10.37531/yum.v1i1.76>
- Darmawan, M. L., & Santoso, W. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Faktor lainnya terhadap Retensi Karyawan Karyawan PT. X. *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)*, 3(2), 243–252. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v3i2.2220>
- Farid, R., & Luvia, G. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada Karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Batam. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 21–29.
- Hamid, N., Hakim, A. A. A. A., & Shaleha, W. M. (2021). Etos Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada Hotel Claro Kota Kendari. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(1), 200–215. <https://doi.org/10.46306/vls.v1i1.16>
- Hanifah, U., Haziroh, A. L., Oktavia, V., & Wibowo, M. E. S. (2024). Dampak Pelatihan Dan Pengembangan, Kepuasan Kerja Dan Job Performance Terhadap Retensi Karyawan Pada PT Kartika Polaswati Mahardika. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4, 6928–6942. Retrieved from <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- Hilya, S., & Ferdian, F. (2024). RETENSI KARYAWAN DI GRAND ROCKY HOTEL BUKITTINGGI, 7(2), 140–149.
- Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>

- Juwita Muntari Susanti, Sri Hartono, & Istiqomah. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan PT. Sunwoo Garment Indonesia di Sukoharjo. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(6), 3157–3166. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i6.1971>
- Lahida, N. W., Pangemanan, S. S., & Rumokoy, F. S. (2017). Analyzing Maslow's Hierarchy of Needs, Compensation, and Work Environment on Employee Retention At Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk Manado Branch Sudirman. *Analyzing Maslow's... 3724 Jurnal EMBA*, 5(3), 3724–3733.
- Mubarok, E. S., Arbi, H., Hasana, R. U., Saksomo, L., Salam, R., & Krismayadi. (2024). The Determinants of Employee Retention at the Ministry of Finance of the Republic of Indonesia. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 16(2), 21–34. <https://doi.org/10.56557/jgembr/2024/v16i28848>
- Nurma jaya, A. (2018). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Retensi Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara*, 1(1), 91–103. <https://doi.org/10.51279/jan.v1i1.56>
- Nurohmah, V. A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan PT. Glostar Indonesia. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 3(06), 772–779. <https://doi.org/10.58812/jmws.v3i06.1288>
- Panca, A. R., Purusa, N. A., Aqmala, D., & Wibowo, M. E. S. (2024). Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja , dan Perceived Organizational Support ( POS ) Terhadap Retensi Karyawan Pada PT . Saprotan Utama Nusantara Semarang. *Economics and Digital Business Review*, 5(1), 139–152.
- Pradita Nindya Aryandha, & Deffani Aksan. (2024). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 21(1), 889–897. <https://doi.org/10.31316/akmenika.v21i1.6058>
- Prajodi, G., & Amalya, W. R. (2024). Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Retensi, *14(2)*, 176–181.
- Rizki, V. L., Fitria, N., & Muttaqien, F. (2024). Pengaruh Kebijakan Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z. *Movere Journal*, 6(2), 441–448. <https://doi.org/10.53654/mv.v6i2.505>
- Silalahi, L. (2022). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Literature Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 257–269. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i3.830>

- Srimulyani, V. A., & Jelita, S. P. P. (2022). Dampak Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Retensi Karyawan. *JRMA | Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 10(2), 153–162. <https://doi.org/10.33508/jrma.v10i2.1120>
- Tesmita, T., Putra, A. N. J., & Setiawan, B. (2022). Pengaruh Citra Institusi Terhadap Retensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa*, 4(1), 37–46.
- Tuna, S. N. H., Trang, I., & Soepeno, D. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Keterlibatankerja Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Pt. Bahana Security System Cabang Manado. *Musyteri : Neraca Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 4(6), 160–170.
- Wirayudha, C. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Kompensasi Dan Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan Bpr Lestari. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1676. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p02>