

**PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP RETENSI PEGAWAI
APARATUR SIPIL NEGARA DI BAGIAN UMUM
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BATANG**

SKRIPSI

Memenuhi Persyaratan
untuk Mencapai Derajat Sarjana S-1
Program Studi Manajemen



Diajukan Oleh:

Riya Indri Febriyani

NPM: 211003612012481

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG
2026**

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP RETENSI PEGAWAI
APARATUR SIPIL NEGARA DI BAGIAN UMUM
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BATANG**

disiapkan dan disusun oleh:

Riya Indri Febriyani

NPM: 211003612012481

Telah dipertahankan di depan Dosen Penguji
pada tanggal Februari 2026
dan dinyatakan memenuhi Syarat untuk diterima



<u>Drs. Ribut Musprihadi, MM</u> <u>Pembimbing</u>	Dra. Sri Suprapti
	Penguji 1
	Drs. Syahtri Wardana Piyambodo, SE, MM
	Penguji 2

Semarang, 2026
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang
Dekan,

Nama
NRP.

Judul : Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Pegawai Aparatur Sipil Negara Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batang
The Influence of Training and Career Development Programs on the Retention of Civil Servant Employees in the General Section of the Batang Regency Regional Secretariat
Nama : Riya Indri Febriyani
NPM : 211003612012481

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan menguji efek program pelatihan dan pengembangan karier terhadap retensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batang. Retensi ASN merupakan isu strategis yang memengaruhi kesinambungan layanan publik, efektivitas birokrasi, dan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia. Fenomena empiris menunjukkan adanya kesenjangan antara investasi pemerintah daerah dalam pelatihan serta pengembangan karier dengan tingkat retensi pegawai yang relatif rendah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi seluruh ASN sebanyak 78 orang, ditetapkan sebagai sampel melalui teknik sampling jenuh. Variabel program pelatihan (relevansi konten, kualitas fasilitator, frekuensi, dukungan organisasi, transfer pembelajaran) dan pengembangan karier (perencanaan karier formal, kesempatan promosi, mentoring, manajemen talenta, transparansi sistem merit). Variabel dependen adalah retensi pegawai, diukur melalui niat bertahan, keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan tingkat turnover. Analisis data dilakukan dengan perangkat lunak JASP menggunakan regresi linier serta uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karier berkontribusi positif dan signifikan terhadap retensi ASN, sekaligus mengidentifikasi dimensi paling menentukan. Temuan ini dapat menjadi dasar kebijakan pengelolaan SDM berbasis bukti untuk mendukung reformasi birokrasi dan pelayanan publik berkelanjutan.

Kata Kunci: Program Pelatihan, Pengembangan Karier, Retensi Pegawai, Aparatur Sipil Negara, Manajemen Sumber Daya Manusia

Abstract

This study aims to examine the effects of training programs and career development initiatives on the retention of Civil Servants (ASN) in the General Affairs Division of the Regional Secretariat of Batang Regency. Employee retention is a strategic issue that influences the continuity of public services, bureaucratic effectiveness, and efficiency in human resource management. Empirical observations reveal a gap between local government investments in training and career development and the relatively low retention rate of employees. A quantitative approach was employed, with the entire population of 78 civil servants designated as the sample using a saturated sampling technique. Variables include training programs (content relevance, facilitator quality, frequency, organizational support, and learning transfer) and career development (formal career planning, promotion opportunities, mentoring, talent management, and merit system transparency). The dependent variable is employee retention, measured through intention to stay, work engagement, job satisfaction, and turnover rate. Data analysis was conducted using JASP software with linear regression and classical assumption tests. Findings are to demonstrate that training and career development exert a positive and significant impact on ASN retention, while identifying the most influential dimensions. These results may serve as an evidence-based foundation for more effective HR policies, supporting bureaucratic reform and sustainable public service delivery.

Keywords: *Training Program, Career Development, Employee Retention, Civil Servants (ASN), Human Resource Management*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karuniaNya, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Retensi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Bagian Umum Sekda Kabupaten Batang.**

Tujuan penulisan skripsi adalah sebagai dasar penyusunan skripsi Sarjana S-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

Penyusunan dari mulai perencanaan sampai dengan penyelesaian skripsi ini saya telah mendapatkan banyak bantuan – bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini saya mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Ibu Dra. Nurchayati, SE.MM.Akt.CA selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
2. Bapak Drs. Ribut Musprihadi, MM selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan petunjuk serta bimbingan dan saran – saran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan berkah ilmu, selama pemulis kuliah pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan rahmat dan karuniaNya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Semarang, Februari 2026

Penulis

Riya Indri Febriyani

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
Abstraksi.....	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	I-1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	I-1
1.2. Rumusan Masalah	I-4
1.3. Pertanyaan Penelitian	I-4
1.4. Tujuan Penelitian	I-5
1.5. Manfaat Penelitian	I-5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	II-1
2.1. Definisi Program Pelatihan.....	II-1
2.2. Definisi Pengembangan Karier ASN	II-2
2.3. Definisi Retensi Pegawai.....	II-4
2.4. Penelitian Terdahulu	II-6
2.5. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis	II-9
1) Pengaruh Program Pelatihan terhadap Retensi Pegawai	II-9
2) Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi Pegawai	II-10
BAB III METODE PENELITIAN	III-1
3.1. Populasi dan Sampel	III-1
3.2. Definisi Operasional.....	III-1
3.3. Metode Pengumpulan Data	III-2
3.4. Analisis Data.....	III-3
3.4.1. Uji Instrumen Penelitian.....	III-3
3.4.2. Analisis Deskriptif	III-5
3.4.3. Analisis Inferensial	III-5
3.4.4. Uji Asumsi Klasik.....	III-5
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	IV-1
4.1. Hasil	IV-1
4.1.1. Identitas Responden	IV-1
4.1.2. Deskripsi Hasil Penelitian	IV-5
4.1.3. Analisis Hasil Penelitian	IV-8

4.2. Pembahasan	IV-15
Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu	IV-15
Limitasi Penelitian	IV-16
Agenda Penelitian Mendatang	IV-16
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	V-1
5.1. Simpulan.....	V-1
5.2. Saran.....	V-2

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu	II-6
Tabel 2. Pegawai Bagian Umum Setda Kabupaten Batang	III-1
Tabel 3. Definisi Operasional	III-1
Tabel 4. Ringkasan Hasil Uji Validitas	III-3
Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas.....	III-4
Tabel 6. Responden Berdasarkan Pendidikan.....	IV-1
Tabel 7. Responden Berdasarkan Masa Kerja	IV-1
Tabel 8. Responden Berdasarkan Umur.....	IV-2
Tabel 9. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	IV-3
Tabel 10. Responden Berdasarkan Jabatan	IV-3
Tabel 11. Program Pelatihan.....	IV-5
Tabel 12. Pengembangan Karier.....	IV-6
Tabel 13. Retensi Pegawai.....	IV-7
Tabel 14. Regresi Berganda	IV-9
Tabel 15. Fit Assessment	IV-10
Tabel 16. Coefficients Glejser	IV-11
Tabel 17. <i>Collinearity Diagnostics</i>	IV-11
Tabel 18. Model Summary	IV-12
Tabel 19. <i>ANOVA</i>	IV-12
Tabel 20. Uji Hipotesis Regresi Berganda	IV-13

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Penelitian Program Pelatihan, dan Pengembangan Karier terhadap Retensi Pegawai ASN	II-11
Gambar 2. Grafik Persepsi Responden	IV-8
Gambar 3. Probability Density Function Density Plot.....	IV-10
Gambar 4. Residuals vs. Predicted	IV-11
Gambar 5. Diagram konseptual hubungan Program Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Pegawai.....	IV14

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Tata kelola sumber daya manusia sektor publik, retensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan isu strategis yang berdampak langsung pada kesinambungan layanan publik, kapasitas institusional, dan efektivitas birokrasi. Di banyak pemerintahan daerah, termasuk unit-unit teknis seperti Bagian Umum Sekretariat Daerah (SEKDA), stabilitas tenaga ASN diperlukan untuk menjaga pengetahuan organisasi, melanjutkan program layanan, dan mengurangi beban rekrutmen serta pelatihan ulang. Penelitian empiris selama beberapa tahun terakhir menegaskan bahwa inisiatif pengembangan sumber daya manusia, khususnya program pelatihan dan jalur pengembangan karier, berhubungan positif dengan kepuasan kerja, keterikatan, dan niat bertahan karyawan di berbagai konteks organisasi publik dan swasta (Muarifah et al., 2024; Nasution et al., 2024; Nelson & Kurnaedi, 2024). Di tingkat nasional, upaya peningkatan kompetensi ASN melalui program pelatihan dan perencanaan karier menjadi bagian dari agenda peningkatan kapasitas aparatur untuk mendukung reformasi birokrasi dan pelayanan publik yang responsif. Oleh karena itu, mengevaluasi pengaruh program pelatihan dan pengembangan karier terhadap retensi pegawai di Bagian Umum SEKDA Kabupaten Batang adalah relevan untuk merancang kebijakan SDM lokal yang efektif dan berbasis bukti serta untuk memberi rekomendasi intervensi HR yang dapat meningkatkan stabilitas organisasi publik.

Fenomenal gap yang menarik untuk ditelaah, yaitu kesenjangan yang sangat mencolok antara besarnya investasi pemerintah daerah dalam program pelatihan dan pengembangan karier ASN dengan hasil nyata berupa tingkat retensi pegawai yang masih rendah. Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan pengembangan SDM telah dijalankan secara intensif, outcome yang diharapkan berupa stabilitas tenaga kerja dan berkurangnya turnover belum tercapai secara optimal. Kesenjangan fenomenal ini menegaskan adanya faktor-faktor lain yang menghambat efektivitas program, seperti jalur karier yang tidak jelas, lemahnya

manajemen talenta, serta keterbatasan mekanisme retensi formal. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menguji secara empiris apakah program pelatihan dan pengembangan karier benar-benar berkontribusi signifikan terhadap retensi ASN di Bagian Umum SEKDA Kabupaten Batang, sekaligus mengidentifikasi dimensi yang paling menentukan dalam konteks birokrasi daerah. Beberapa studi menemukan bahwa meskipun program pelatihan diselenggarakan, dampaknya terhadap retensi seringkali terhalang oleh aspek lain seperti jalur karier yang tidak jelas, manajemen talenta yang lemah, dan rendahnya kepuasan kerja (Gustina Theresia Lubis et al., 2024; Noviani et al., 2024; Wijaya & Iskandar, 2024). Di Bagian Umum SEKDA Kabupaten Batang, permasalahan yang diamati meliputi: (1) frekuensi rotasi atau perpindahan tugas pegawai yang mempengaruhi kontinuitas layanan; (2) ketidaksesuaian antara pelatihan yang diberikan dan kesempatan pengembangan karier nyata; dan (3) keterbatasan mekanisme retensi yang sistematis (mis. manajemen talenta, perencanaan karier formal). Fenomena ini penting ditelaah karena tanpa pemahaman yang jelas tentang hubungan antara program pelatihan, pengembangan karier, dan retensi, kebijakan pengembangan SDM berisiko menghasilkan output yang suboptimal: anggaran pelatihan yang tinggi namun tingkat turnover atau perpindahan pegawai yang tetap tinggi sehingga muncul inefisiensi administrasi publik. Oleh karena itu penelitian “Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Retensi Pegawai ASN di Bagian Umum Sekda Kabupaten Batang” berupaya menguji hubungan empiris antara variabel-variabel tersebut dalam konteks pemerintahan daerah untuk menghasilkan rekomendasi kebijakan lokal yang terukur dan relevan.

Banyak studi empiris tiga tahun terakhir menyoroti peran program pelatihan (training) dan pengembangan karier (career development) terhadap perilaku retensi dan outcome sumber daya manusia. Beberapa temuan penting: (1) Program pelatihan yang terstruktur dan relevan meningkatkan kompetensi sehingga memperbaiki kinerja dan berkontribusi pada intensi untuk bertahan (Muarifah et al., 2024; Wijaya & Iskandar, 2024). (2) Pengembangan karier yang sistematis, meliputi perencanaan karier, jalur promosi, dan manajemen talenta, memperkuat persepsi keadilan dan prospek masa depan pegawai sehingga

memengaruhi retensi secara positif (Ariandhy & Febriana, 2023; Patriosa et al., 2024; Rahmat et al., 2024). (3) Banyak penelitian menemukan adanya mekanisme mediasi seperti kepuasan kerja, keterlibatan (*employee engagement*), atau dukungan organisasi yang memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap Retensi (Mohd et al., 2022; Muarifah et al., 2024; Nelson & Kurnaedi, 2024). Hasil-hasil ini konsisten di berbagai sektor (pemerintahan daerah, BPSDM, layanan kesehatan, sektor swasta) yang menunjukkan generalisasi temuan pada konteks organisasi jasa dan publik (Nasution et al., 2024; Noviani et al., 2024; Rahmat et al., 2024).

Hasil penelitian tersebut di atas menunjukkan hubungan positif umum, beberapa kekurangan menonjol yang membuka peluang penelitian lebih lanjut. Pertama, sebagian besar studi menguji konteks organisasi yang berbeda (perhotelan, perusahaan manufaktur, rumah sakit, atau BPSDM provinsi) sehingga bukti empiris spesifik untuk unit administratif Bagian Umum SEKDA di tingkat kabupaten relatif terbatas (Noviani et al., 2024; Wijaya & Iskandar, 2024). Kedua, banyak penelitian belum cukup membedakan antara sifat program pelatihan (*mis. training teknis vs. pelatihan manajerial*) dan dimensi spesifik pengembangan karier (*perencanaan karier formal, mentoring, rotasi kerja*) ketika menganalisis dampak terhadap retensi, padahal dimensi-dimensi ini mungkin berpengaruh berbeda pada pegawai ASN yang memiliki struktur karier dan aturan yang khas (Helen Permata Sari et al., 2024; Ponto et al., 2025). Ketiga, sebagian studi menunjukkan peran mediasi (*kepuasan kerja, employee engagement, kompetensi*) tetapi implementasi model mediasi/ moderasi dalam konteks ASN kabupaten masih jarang dan memerlukan validasi metode kuantitatif robust seperti SEM-PLS untuk memastikan hubungan langsung dan tidak langsung (Mohd et al., 2022; Muarifah et al., 2024; Nelson & Kurnaedi, 2024). Keempat, penelitian-penelitian yang lebih baru seringkali fokus pada *outcome kinerja*, sementara *outcome retensi* pada level unit administrasi publik kecil (Bagian Umum SEKDA) belum dianalisis secara mendalam. Oleh karena itu penelitian ini mengisi gap dengan menyediakan bukti empiris kontekstual yang menelaah kedua variabel independen (*program pelatihan dan pengembangan karier*) secara simultan terhadap retensi pegawai ASN di Bagian

Umum SEKDA Kabupaten Batang, serta menguji dimensi dan indikator spesifik yang relevan bagi konteks birokrasi daerah.

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dalam tiga aspek. Pertama, fokus kontekstual pada Bagian Umum SEKDA Kabupaten Batang memungkinkan analisis yang terperinci pada unit administratif pemerintahan daerah yang perannya krusial namun kurang terekam dalam literatur empiris terkini. Kedua, penelitian ini membedakan dan mengoperasionalisasikan dimensi program pelatihan (ketepatan konten pelatihan, frekuensi, kualitas fasilitator, aplikasi pasca-pelatihan) dan dimensi pengembangan karier (adanya perencanaan karier formal, kesempatan promosi, mentoring, manajemen talenta) sehingga dapat mengidentifikasi dimensi mana yang paling menentukan retensi ASN. Ketiga, studi ini berpotensi menguji peran mediasi kepuasan kerja atau employee engagement dalam hubungan antara pelatihan/karier dan retensi menggunakan pendekatan analisis yang kuat (mis. SEM-PLS), sehingga menawarkan model kausal yang lebih komprehensif untuk kebijakan SDM daerah daripada studi sebelumnya yang sering bersifat deskriptif atau terbatas pada satu variabel independen (Muarifah et al., 2024; Nelson & Kurnaedi, 2024).

1.2. Rumusan Masalah

Perumusan masalah ini berdasarkan latar belakang penelitian tersebut di atas adalah variabel Program Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap variabel Retensi Pegawai ASN di lingkungan Bagian Umum Sekda Kabupaten Batang. Kajian ini bermaksud untuk memberikan landasan empiris yang kokoh mengenai seberapa efektif kebijakan peningkatan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah

1.3. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian berdasarkan rumusan di atas yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Program Pelatihan terhadap Retensi Pegawai?
2. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi

Pegawai?

1.4. Tujuan Penelitian

3. Untuk mengetahui pengaruh Program Pelatihan terhadap Retensi Pegawai
4. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karier ASN terhadap Retensi Pegawai

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memperdalam pengetahuan teori terapan manajemen sumber daya manusia yang terjadi di kehidupan dalam bermasyarakat,. Pemahaman pengetahuan tentang khususnya Penerapan Retensi pegawai di instansi pemerintah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi Program Pelatihan

Program pelatihan merupakan serangkaian kegiatan pembelajaran yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai. Tujuan utama dari pelatihan adalah memastikan pegawai mampu menjalankan tugas sesuai standar organisasi, sehingga kualitas layanan publik maupun kinerja instansi dapat terjaga. Pelatihan tidak hanya berfokus pada transfer pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi (Ayudo & Budiono, 2023; Muarifah et al., 2024; Wijaya & Iskandar, 2024).

Program pelatihan dalam konteks ASN, menjadi bagian penting dari strategi pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kerja dapat meningkatkan kompetensi teknis maupun manajerial, memperkuat motivasi, serta mendorong pegawai untuk bertahan lebih lama dalam organisasi. Dengan demikian, pelatihan berfungsi sebagai instrumen kebijakan yang tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat retensi pegawai di sektor publik.

Manfaat Program Pelatihan sangat krusial di era transformasi digital. Bagi Instansi, pelatihan yang efektif, termasuk adopsi *e-learning* (Lase & Ndraha, 2023), berkontribusi pada pengembangan *High Performance Work System* (Sofiati et al., 2023), mengurangi tingkat *turnover* (Sanjaya et al., 2025), dan memastikan kesiapan kompetensi digital. Bagi Pegawai, pelatihan meningkatkan kualifikasi pribadi, kapabilitas kerja, produktivitas, dan memicu kepuasan kerja yang lebih tinggi (Nasution et al., 2024). Indikator yang relevan untuk menilai efektivitas PP mencakup: Reaksi Peserta mengenai Materi (relevansi dan kualitas), Instruktur (kompetensi), dan Tujuan (pencapaian sasaran kualifikasi) (Wijaya & Iskandar, 2024; Ayudo & Budiono, 2023; Steers, 2016).

Faktor

Efektivitas program pelatihan dipengaruhi oleh relevansi materi dengan tugas kerja dan kualitas fasilitator yang menyampaikan pelatihan. Selain itu, frekuensi pelatihan, dukungan pasca-pelatihan, serta akses ke kesempatan pelatihan juga menentukan sejauh mana pelatihan berdampak pada retensi pegawai. Temuan penelitian menunjukkan pelatihan relevan berpengaruh pada retensi (Wijaya & Iskandar, 2024), pengaruh pelatihan sering dimediasi kepuasan kerja (Muarifah et al., 2024), serta sinergi pelatihan dengan jalur karier meningkatkan kepuasan kerja (Nasution et al., 2024).

Faktor yang memengaruhi efektivitas program pelatihan meliputi:

1. Relevansi konten pelatihan dengan tugas kerja.
2. Kualitas fasilitator atau instruktur.
3. Frekuensi dan kontinuitas pelatihan.
4. Dukungan pasca-pelatihan berupa coaching atau monitoring.
5. Akses dan kesempatan keikutsertaan pegawai.

Indikator

Reaksi peserta terhadap materi, instruktur, dan pencapaian tujuan (Wijaya & Iskandar, 2024; Ayudo & Budiono, 2023; Steers, 2016). Indikator operasional program pelatihan mencakup:

1. Relevansi konten pelatihan.
2. Kompetensi fasilitator/instruktur.
3. Frekuensi dan kontinuitas pelatihan.
4. Aplikasi/transfer pembelajaran ke tugas sehari-hari.
5. Dukungan pasca-pelatihan (coaching/monitoring).

2.2. Definisi Pengembangan Karier ASN

Pengembangan karier adalah upaya organisasi untuk merencanakan dan memfasilitasi jalur kemajuan karier pegawai melalui kebijakan formal, promosi, mentoring, dan manajemen talenta. Tujuan utama pengembangan karier adalah memberikan prospek jangka panjang yang jelas bagi pegawai, sehingga mereka memiliki motivasi untuk bertahan dan berkontribusi secara

berkelanjutan (Ariandhy & Febriana, 2023; Patriosa et al., 2024; Ponto et al., 2025).

Pengembangan karier dalam konteks asn, menjadi krusial karena birokrasi menuntut sistem merit yang transparan dan adil. Dengan adanya perencanaan karier yang jelas, pegawai merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Manfaat Pengembangan Karier di era digital. Bagi Instansi, implementasi Sistem Merit mencegah praktik KKN, menjamin ketersediaan pejabat yang benar-benar kompeten, dan membangun birokrasi yang efisien (Patriosa et al., 2024). Bagi Pegawai, Sistem Merit menjamin hak dan kesempatan yang setara untuk mengembangkan kompetensi dan meningkatkan motivasi karena adanya prospek jangka panjang yang transparan (Sanjaya et al., 2025; Sofiati et al., 2023). Indikator Pengembangan Karier ASN yang relevan meliputi: Hak dan Kesempatan Pengembangan Kompetensi (Purnama, 2025), Penempatan dan Promosi Jabatan (Ponto et al., 2025), dan Keadilan Sistem Merit (objektivitas penilaian dan keputusan (Patriosa et al., 2024)

Faktor

Pengembangan karier dipengaruhi oleh adanya kebijakan perencanaan karier formal yang jelas serta peluang promosi yang transparan. Selain itu, mentoring, manajemen talenta, dan komunikasi jalur karier juga berperan penting dalam membentuk persepsi pegawai terhadap masa depan mereka. Penelitian menunjukkan pengembangan karier berkorelasi positif dengan retensi ASN (Ariandhy & Febriana, 2023; Patriosa et al., 2024), serta urgensi pola perencanaan karier dalam meningkatkan kinerja dan mempertahankan pegawai (Ponto et al., 2025; Helen Permata Sari et al., 2024). Faktor utama pengembangan karier meliputi:

1. Perencanaan karier formal.
2. Peluang promosi dan rotasi yang transparan.

3. Program mentoring dan coaching.
4. Manajemen talenta dan penilaian potensi.
5. Transparansi proses kenaikan jabatan.

Indikator

Indikator pengembangan karier ASN Hak dan kesempatan pengembangan kompetensi (Purnama, 2025), Penempatan dan promosi jabatan (Ponto et al., 2025), Keadilan sistem merit (Patriosa et al., 2024) mencakup:

1. Kebijakan perencanaan karier formal.
2. Peluang promosi dan rotasi yang transparan.
3. Program mentoring/coaching.
4. Manajemen talenta dan penilaian potensi.
5. Komunikasi jalur karier kepada pegawai.

2.3. Definisi Retensi Pegawai

Retensi pegawai ASN adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan pegawai yang kompeten dalam jangka waktu tertentu. Retensi mencerminkan keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga pegawai memiliki niat bertahan, keterikatan kerja, dan tingkat turnover yang rendah (Fansca et al., 2025; Muarifah et al., 2024; Rahmat et al., 2024).

Retensi pegawai dalam konteks birokrasi, menjadi indikator penting stabilitas organisasi. Tingkat retensi yang tinggi menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan SDM berjalan efektif, biaya rekrutmen dapat ditekan, dan kontinuitas layanan publik tetap terjaga. Oleh karena itu, retensi pegawai tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada efisiensi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Manfaat utama Retensi pegawai meliputi stabilitas operasional, penghematan signifikan dari biaya rekrutmen dan pelatihan (Pasaribu, 2025), dan kontribusi positif langsung terhadap kinerja organisasi (Galang Prajodi & Wulan Rezky Amalya, 2024). Retensi yang tinggi mencerminkan lingkungan kerja yang suportif dan prospektif. Indikator yang digunakan untuk mengukur

RP mencakup: Niat untuk Bertahan (*Tenure Intention*) (Nurlinawati et al., 2020), Keterlibatan Pegawai (*Employee Engagement*) (Nelson & Kurnaedi, 2024), dan Kepuasan terhadap Kondisi Kerja (seperti rasa diterima, pengakuan, dan lingkungan kerja) (Wijaya, 2022; Ariandhy & Febriana, 2023)

Faktor

Retensi pegawai dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Selain itu, dukungan organisasi dan kejelasan jalur karier juga menjadi faktor yang memperkuat niat pegawai untuk bertahan. Penelitian menunjukkan dukungan organisasi dan engagement berperan sebagai mediator antara praktik HR dan retensi (Mohd et al., 2022; Nelson & Kurnaedi, 2024). Fansca et al. (2025) menekankan keterlibatan karyawan sebagai mediator penting bagi generasi Y dan Z. Faktor yang memengaruhi retensi pegawai meliputi:

1. Niat bertahan (turnover intention).
2. Lama masa kerja di unit.
3. Tingkat pergantian atau pindah tugas.
4. Keterikatan kerja (employee engagement).
5. Kepuasan kerja.

Indikator

Indikator retensi pegawai (Wijaya, 2022; Ariandhy & Febriana, 2023). mencakup:

1. Niat bertahan/turnover intention.
2. Lama masa kerja di unit.
3. Tingkat pergantian/pindah tugas.
4. Skor keterikatan/engagement.
5. Realisasi retensi pasca-intervensi pelatihan/karier.
6. Kepuasan terhadap kondisi kerja (rasa diterima, pengakuan, lingkungan kerja)

2.4. Penelitian Terdahulu

Wijaya & Iskandar (2024) menunjukkan hubungan positif antara program pelatihan dan retensi karyawan di sektor perhotelan; mereka menekankan pentingnya kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan pekerja. Muarifah et al. (2024) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karier bersama work–life balance mempengaruhi retensi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Ariandhy & Febriana (2023) melaporkan bahwa pengembangan karier dan kompensasi berpengaruh pada retensi PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, menyatakan pengembangan karier sebagai variabel penting untuk menjaga ASN. Nelson & Kurnaedi (2024) menekankan bahwa training and development serta reward, dimediasi employee engagement, mempengaruhi employee retention.

Noviani et al. (2024) dan Nasution et al. (2024) menekankan relevansi peningkatan kompetensi dan manajemen karier di lingkungan pemerintahan daerah untuk meningkatkan kepuasan dan retensi. Mohd et al. (2022) dan Olivia et al. (2024) menyoroti peran manajemen talenta dan dukungan organisasi dalam memperkuat retensi, menandakan perlunya kebijakan terintegrasi.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Judul, Tahun	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian/Temuan
1	Wijaya G.V. & Iskandar H., Pengaruh Program Pelatihan terhadap Retensi Karyawan di Hotel Alila, 2024	Program Pelatihan; Retensi Pegawai	SEM/PLS (asumsi untuk survei)	Pelatihan relevan meningkatkan retensi melalui peningkatan kompetensi
2	Muarifah A.M., Prabowo H., Dharmaputra M.F., Pengaruh	Pelatihan; Pengembangan Karier; Retensi;	SEM/PLS (asumsi)	Pelatihan dan pengembangan karier mempengaruhi retensi; kepuasan kerja sebagai intervening

No	1	Penu- lis, Judul, Tahun	Variab- el	Alat Analisis	Hasil Penelitian/Temuan
		Pelatihan, Pengembang- an Karir, WLB terhadap Retensi..., 2024	Kepuasan Kerja		
		Aria ndhy A.P. & Febriana A., Dampak kompensasi, pengembang- an karir, dan kepuasan kerja terhadap retensi PNS, 2023	Penge- mbangan Karier; Kompensasi; Retensi; Kepuasan Kerja	Regre- si / SEM (asumsi)	Pengembang- an karir berpengaruh pada retensi PNS
		Nels- on A. & Kurnaedi J., Training & development , servant leadership, reward terhadap retention (mediasi engagement) , 2024	Trainin- g & Development; Employee Engagement; Retention	SEM/ PLS (asumsi)	Training mempengaruhi retention melalui engagement
		Nasu- tion A.R., Suhairi, & Nurbaiti, The Influence of Training and Career Developmen- t on Job	Trainin- g; Career Development; Job Satisfaction	Regre- si / SEM (asumsi)	Training & career development mempengaruhi kepuasan kerja yang relevan untuk retensi

No	Penulis, Judul, Tahun	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian/Temuan
	Satisfaction, 2024			
6	Noviani E., Putra Y.S., & Arminingsih D., Pelatihan Peningkatan Kompetensi dan Manajemen Karir bagi Pegawai..., 2024	Pelatihan; Manajemen Karir	Studi kasus deskriptif (asumsi)	Program pelatihan manajemen penting di pemerintahan daerah + karir
7	Patriosa P., Syekh S., & Yamali F.R., Pengaruh Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir..., 2024	Pelatihan; Pengembangan Karir	Regresi / SEM	Pelatihan meningkatkan pengembangan karier yang berdampak pada kinerja
8	Rahmat A.S., Tahier I., & Duriani D., Retensi Karyawan pada Perumda..., 2024	Retensi; HR Practices	Regresi	Praktik HR mempengaruhi retensi di BUMD
9	Novitas (Ayudo & Budiono), Analysis of Training Effect on	Training; Retention; Performance	Regresi	Effects of training on performance mediated by retention

No	Tahun	Judul, Penu- lis, Judul, Tahun	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian/Temuan
1	2023	Employee Performance through Employee Retention,	Penge- mbangan Karier; Retensi	Deskr iptif / Regresi	Pengembanga n karier berperan penting dalam pelayanan publik dan retensi
		Pont o I.S., Waisapy J., & Fadli Z., Pengembang an Karier ASN..., 2025			

Sumber: disarikan dari berbagai jurnal, 2025

2.5. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

1) Pengaruh Program Pelatihan terhadap Retensi Pegawai

Studi oleh Wijaya & Iskandar 2024; Ayudo & Budiono 2023; Balqis et al. 2025) menemukan Program pelatihan meningkatkan retensi pegawai melalui peningkatan kompetensi, kepuasan kerja, dan rasa keterikatan organisasi. Pelatihan yang terstruktur memperkuat kemampuan teknis dan manajerial pegawai sehingga mereka menjadi lebih percaya diri dalam menjalankan tugas dan melihat jalur karier yang lebih jelas dalam organisasi. Selain itu, investasi organisasi pada pelatihan dikomunikasikan sebagai bentuk penghargaan dan perhatian terhadap perkembangan pegawai, yang meningkatkan komitmen organisasi dan mengurangi niat untuk keluar. Efek ini sering dimediasi oleh kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan: pelatihan meningkatkan kepuasan dan engagement, lalu kedua faktor tersebut meningkatkan retensi.

Konteks sektor publik menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dengan tugas birokratis dan peningkatan kompetensi manajerial berkontribusi langsung pada keinginan ASN untuk bertahan karena peluang pengembangan karier dan peningkatan efektivitas kerja. Oleh karena itu, intervensi pelatihan yang rutin, relevan, dan terukur cenderung menurunkan turnover dan memperkuat retensi pegawai.

Hubungan positif langsung antara kualitas dan relevansi pelatihan dengan retensi; efek ini seringkali diperkuat oleh mediasi kepuasan kerja atau employee engagement (Nelson & Kurnaedi, 2024; Nasution et al., 2024). Bukti empiris menegaskan hubungan ini, Program Pelatihan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan (Wijaya & Iskandar, 2024). Hipotesis yang diajukan adalah **H1**: Program Pelatihan (PP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Pegawai (RP).

2) Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi Pegawai

Riset yang telah dilaksanakan (Ariandhy & Febriana, 2023; Helen Permata Sari et al., 2024; Ponto et al., 2025) menghasilkan Pengembangan karier meningkatkan retensi pegawai dengan menyediakan jalur kemajuan, klarifikasi kompetensi yang diperlukan, dan mekanisme promosi atau rotasi yang adil. Ketika pegawai melihat adanya kesempatan pengembangan karier—melalui perencanaan karier, mentoring, manajemen talenta, dan program promosi—motivasi intrinsik dan loyalitas organisasi meningkat. Pengembangan karier juga memperkuat persepsi keadilan internal dan harapan karier jangka panjang, yang menurunkan niat untuk pindah.

Di sektor pemerintahan, perencanaan karier yang sistematis (career planning) membantu ASN memahami tahapan pengembangan kompetensi dan keterkaitan antara pelatihan, penilaian kinerja, dan promosi sehingga retensi meningkat. Pengaruh ini sering dimediasi oleh kepuasan karier, komitmen organisasional, dan engagement: pengembangan karier meningkatkan kepuasan dan komitmen, yang pada gilirannya meningkatkan retensi. Praktik manajemen talenta dan perencanaan karier yang berbasis kompetensi terbukti efektif menjaga pegawai, terutama generasi muda yang menuntut jalur perkembangan yang jelas.

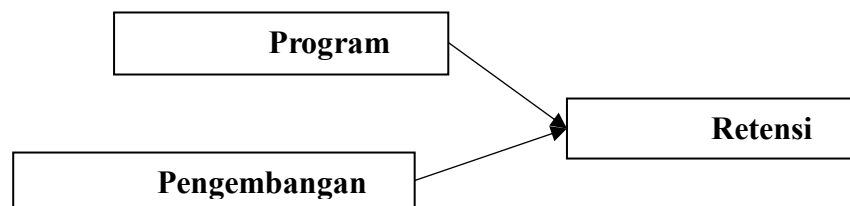
Pengembangan Karier (PK) yang jelas dan adil merupakan faktor yang secara langsung mengatasi ketidakpastian masa depan pegawai. Bagi ASN, prospek karir yang dijamin oleh implementasi sistem merit memberikan motivasi jangka panjang. Ketika pegawai melihat bahwa upaya mereka dalam meningkatkan kompetensi akan dihargai melalui peluang promosi yang transparan dan objektif, mereka akan berkomitmen tinggi untuk tetap berada di instansi tersebut (Dila Aprillia

Hendriyulianti, 2025). PK yang tidak adil atau tidak transparan dapat menyebabkan talenta terbaik mencari peluang di tempat lain.

Studi pada PNS dan organisasi publik menunjukkan bahwa pengembangan karier berhubungan positif dengan retensi, terutama jika dilengkapi dengan kebijakan promosi yang transparan dan mentoring (Helen Permata Sari et al., 2024; Ponto et al., 2025). Pengembangan Karier secara konsisten ditemukan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Retensi Pegawai, baik dalam konteks umum maupun ASN (Olivia et al., 2024). Hipotesis berlandaskan uraian ini adalah H2: Pengembangan Karier ASN (PK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Pegawai (RP).

Model penelitian berdasarkan uraian tinjauan Pustaka di atas sebagai berikut.

Gambar 1. Model Penelitian Program Pelatihan, dan Pengembangan Karier terhadap Retensi Pegawai ASN



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batang, berjumlah total 78 pegawai, terperinci sebagai berikut

Tabel 2. Pegawai Bagian Umum Setda Kabupaten Batang

Jabatan	Jumlah
Kabag Umum	1
Kasubag TU Pimpinan, Staf Ahli dan Kepegawaian	1
Staff	34
Kasubag RT dan Perlengkapan	1
Staff	32
Kasubag Keuangan	1
Staff	8
Jumlah	78

Sumber: Setda Kabupaten Batang, 2025

Teknik Sampling yang digunakan adalah sampling jenuh (*Total Sampling* atau Sensus). Teknik ini dipilih karena total populasi relatif kecil (di bawah 200), sehingga seluruh elemen populasi dapat diuji (Luhglatno et al., 2024). Penggunaan sampling jenuh memastikan bahwa hasil penelitian sangat representatif untuk unit kerja ini, menghilangkan bias sampling dan memperkuat validitas temuan untuk konteks Bagian Umum Sekda Kabupaten Batang. Jumlah sampel yang digunakan adalah 78 responden.

3.2. Definisi Operasional

Tabel 3. Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Program Pelatihan	Kegiatan pembelajaran terstruktur yang dirancang organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai ASN agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara	1. Relevansi konten pelatihan; 2. Kualitas fasilitator/instruktur; 3. Frekuensi & kontinuitas; 4. Dukungan Organisasi terhadap Pelatihan 5. Transfer

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
		lebih efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi. (Ayudo & Budiono, 2023; Muarifah et al., 2024; Wijaya & Iskandar, 2024).	Pembelajaran
2	Pengembangan Karier ASN	Upaya sistematis dan terencana yang dilakukan organisasi untuk memberikan kesempatan kepada pegawai ASN dalam meningkatkan kompetensi, promosi jabatan, dan pencapaian tujuan karier jangka panjang melalui berbagai program dan kebijakan pengembangan. (Ariandhy & Febriana, 2023; Patriosa et al., 2024; Ponto et al., 2025).	1. Perencanaan Karier 2. Kesempatan Promosi 3. Rotasi dan Penugasan 4. Mentoring dan Coaching 5. Pengakuan dan Penghargaan
3	Retensi Pegawai	Keinginan dan komitmen pegawai ASN untuk tetap bekerja dan berkontribusi dalam organisasi dalam jangka panjang, yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan rendahnya intensi untuk pindah atau keluar dari organisasi. (Fansca et al., 2025; Muarifah et al., 2024; Rahmat et al., 2024).	1. Komitmen Organisasional 2. Kepuasan Kerja 3. Intensi untuk Bertahan 4. Keterlibatan Kerja 5. Dukungan Organisasi

3.3. Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer akan dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan Skala Likert 5 poin., instrumen kuesioner akan disebarluaskan secara elektronik melalui

platform Google Form, untuk menjamin efisiensi dan kemudahan akses bagi seluruh populasi ASN yang berjumlah 78 orang. Penggunaan Google Form memfasilitasi proses koleksi data yang cepat, terstruktur, dan mengurangi potensi kesalahan saat input data, sesuai dengan tuntutan manajemen data modern.

Jenis data lain yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder. Metode pengumpulan data sekunder berupa jurnal, buku, dan dokumen dikenal sebagai studi kepustakaan atau studi literatur. Metode ini melibatkan serangkaian langkah sistematis untuk menemukan, mengevaluasi, dan menyarikan data dari sumber-sumber yang sudah ada untuk menjawab pertanyaan penelitian.

3.4. Analisis Data

Analisis data akan dilaksanakan menggunakan perangkat lunak statistik JASP, yang dipilih karena sifatnya yang open-source dan kemampuannya dalam analisis kuantitatif canggih. Penggunaan JASP mendukung transparansi dan open science dalam pelaporan hasil akademik.

3.4.1. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan sebelum kuesioner dipakai pada sampel utama dengan cara menguji butir pertanyaan pada kelompok ASN yang memiliki karakteristik serupa di luar populasi target. Tujuan uji ini memastikan setiap butir mengukur konstruk yang dimaksud (content dan construct validity). Uji Validitas (Luhglatno et al., 2024):

a. Exploratory Factor Analysis (EFA)

Tabel 4. Ringkasan Hasil Uji Validitas

Aspek Uji	Hasil	Interpretasi
KMO (EFA)	0.925 (MSA semua indikator >0.89)	Data sangat layak untuk analisis faktor
Bartlett's Test	$\chi^2=936.037$, df=78, p<.001	Matriks korelasi valid untuk analisis faktor
Factor Loadings (EFA)	Semua >0.87	Validitas konstruk baik, tidak ada cross-loading
Varians terjelaskan (EFA)	80.3%	Konstruk menjelaskan sebagian besar variabilitas data
Chi-square CFA	$\chi^2=13.581$, df=62, p=1.000	Model fit sangat baik

Aspek Uji	Hasil	Interpretasi
Factor Loadings (CFA)	0.95–1.00, signifikan $p < .001$	Validitas konvergen sangat kuat
Factor Covariances	0.26–0.49, signifikan	Validitas diskriminan terdukung
Residual Variances	0.20–0.27	Varians indikator sebagian besar dijelaskan oleh faktor

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Exploratory Factor Analysis (EFA) untuk mengeksplorasi struktur faktor dari item-item skala Likert. **Confirmatory Factor Analysis (CFA)** untuk mengonfirmasi apakah struktur faktor sesuai dengan teori/hipotesis.

Instrumen ini dapat digunakan secara sah dan konsisten untuk mengukur Pengembangan Karier ASN, Program Pelatihan, dan Retensi Pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki validitas dan reliabilitas yang sangat baik. Dari sisi validitas, uji EFA mengungkapkan struktur faktor yang jelas dengan nilai KMO tinggi (0.925), Bartlett's Test signifikan, serta factor loadings kuat (>0.87) yang menjelaskan 80.3% varians, menandakan konstruk yang terukur secara tepat. CFA kemudian mengonfirmasi model dengan fit yang sangat baik ($\chi^2=13.581$, $df=62$, $p=1.000$), factor loadings signifikan dan tinggi (0.95–1.00), serta korelasi antar faktor moderat yang mendukung validitas konvergen dan diskriminan.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dihitung menggunakan koefisien Cronbach's Alpha untuk setiap skala variabel (Program Pelatihan, Pengembangan Karier, Retensi Pegawai). Instrumen dinyatakan reliabel bila nilai Alpha $\geq 0,60$, yang dianggap ambang batas minimum dalam penelitian sosial; bila Alpha di bawah ambang, item direvisi atau ditambah untuk meningkatkan keseragaman pengukuran antar butir. Hasil reliabilitas dilaporkan per dimensi beserta rekomendasi perbaikan item (Luhglatno et al., 2024).

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	Coefficient α	CI 95%	Interpretasi
Program Pelatihan (PP)	0.954	0.914–0.994	Reliabilitas sangat tinggi
Pengembangan Karier ASN (PK)	0.947	0.903–0.992	Reliabilitas sangat tinggi
Retensi Pegawai (RP)	0.933	0.855–1.011	Reliabilitas tinggi

Konstruk	Coefficient α	CI 95%	Interpretasi
Total	0.921	–	Konsistensi internal sangat kuat

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Uji reliabilitas menilai konsistensi internal kuesioner setelah validitas awal terpenuhi. Dari sisi reliabilitas, nilai koefisien α dan ω untuk setiap konstruk berada di atas 0.93, menunjukkan konsistensi internal yang sangat kuat. Secara keseluruhan, instrumen ini terbukti sahih dan konsisten dalam mengukur tiga konstruk utama, yaitu **Pengembangan Karier ASN (PK), Program Pelatihan (PP), dan Retensi Pegawai (RP)**, sehingga dapat diandalkan untuk penelitian lebih lanjut maupun aplikasi praktis dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

3.4.2. Analisis Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara statistik karakteristik data responden dan sebaran nilai untuk setiap variabel (Program Pelatihan dan Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara dan Retensi Pegawai) melalui perhitungan jumlah jawaban responden sesuai kategori jawaban, dan frekuensi.

3.4.3. Analisis Inferensial

Analisis inferensial menggunakan teknik Regresi Linier Berganda (Multiple Linear Regression) untuk menguji hipotesis parsial dan simultan menggunakan piranti lunak JASP

Model Regresi yang digunakan: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$

Y = Retensi Pegawai

X_1 = Program Pelatihan

X_2 = Pengembangan Karier

a = Konstanta

b_1, b_2 = Koefisien regresi

e = Error Term

3.4.4. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah uji yang bertujuan untuk mengetahui apakah nilai residualnya normal atau tidak. Syarat untuk mendapatkan model regresi yang baik adalah distribusi datanya normal dan mendekati normal. Data berdistribusi normal atau tidak dapat dilihat dengan beberapa cara, diantaranya dengan

menguji statistik Kolmogorov-Smirnov Test. Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi $> 0,05$ dan apabila signifikansi uji Kolmogorov-Smirnov Sig $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal.

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam regresi linier berganda. Uji multikolinearitas dapat dilihat di *variance inflation factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Multikolinearitas terjadi apabila nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan VIF > 10 . Jika nilai VIF tidak melebihi 10, maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan guna menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas. Adapun cara untuk menguji heteroskedastisitas adalah melalui metode grafik scatterplot dan uji glejser. Jika tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Tetapi jika tingkat signifikansi kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi terjadi heteroskedastisitas.

2. Goodness of Fit

Pengujian pengaruh bersama-sama Program Pelatihan dan Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara terhadap Retensi Pegawai. Jika nilai $p < 0.05$ atau $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka hipotesis simultan diterima.

Koefisien Determinasi (R^2) untuk mengukur seberapa besar persentase total variasi dalam variabel Retensi Pegawai yang dapat dijelaskan oleh variasi Program Pelatihan dan Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara secara simultan.

3. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis H1: Program Pelatihan (PP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Pegawai (RP)), H2: Pengembangan Karier ASN (PK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Pegawai (RP) dan H3: Program Pelatihan (PP) dan Pengembangan Karier ASN (PK) secara simultan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Pegawai (RP). Jika koefisien regresi antar variabel dengan nilai $p < 0.05$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil

4.1.1. Identitas Responden

1. Distribusi Pendidikan Terakhir

Tabel 6. Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
1	SD	4	5,13%
2	SMP	9	11,54%
3	SMA/SMK	34	43,59%
4	D3	4	5,13%
5	S1	26	33,33%
6	S2	1	1,28%
Total		78	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Responden memiliki latar belakang pendidikan SMA (43,6%) dan S1 (34,6%), menunjukkan bahwa populasi studi didominasi oleh individu dengan pendidikan menengah dan sarjana. Proporsi pendidikan SD dan S2 sangat kecil, menandakan keterlibatan terbatas dari kelompok dengan pendidikan rendah maupun tinggi. Hal ini dapat memengaruhi kapasitas analitis dan pemahaman responden terhadap isu yang diteliti.

Responden memiliki kapasitas literasi yang cukup untuk memahami instrumen survei dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Namun, pelatihan atau kebijakan berbasis literasi tinggi perlu disesuaikan agar tetap inklusif.

2. Distribusi Masa Kerja

Tabel 7. Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (tahun)	Frekuensi	Prosentase
1	1–3	27	34,60%
2	4–7	13	16,70%
3	8–11	20	25,60%
4	12–15	1	1,30%

5	16–19	4	5,10%
6	≥20	13	16,70%
Total		78	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Sebagian besar responden berada pada masa kerja awal (1–3 tahun) dan menengah (8–11 tahun), mencerminkan dominasi tenaga kerja yang relatif baru dan sedang berkembang. Kelompok dengan masa kerja ≥ 20 tahun cukup signifikan (16,7%), menunjukkan adanya representasi dari tenaga kerja berpengalaman. Distribusi ini penting untuk memahami dinamika pengalaman kerja dalam organisasi.

Komposisi ini mencerminkan keberadaan tenaga kerja baru dan menengah yang cukup besar, namun tetap ada representasi dari tenaga kerja senior. Strategi pengembangan SDM sebaiknya mengakomodasi kebutuhan lintas generasi, seperti mentoring dan pelatihan adaptif.

3. Distribusi Umur

Tabel 8. Responden Berdasarkan Umur

No	Kelompok Umur (tahun)	Jumlah	Prosentase
1	≤30	6	7,70%
2	31–40	27	34,60%
3	41–50	26	33,30%
4	51–60	17	21,80%
5	>60	2	2,60%
Total		78	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Responden didominasi oleh kelompok usia produktif, yaitu 31–50 tahun (67,9%). Kelompok usia >60 tahun sangat kecil (2,6%), menandakan keterlibatan terbatas dari lansia. Proporsi usia ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam fase karier aktif, yang relevan untuk studi tentang kinerja, motivasi, atau adaptasi terhadap perubahan organisasi.

Responden berada dalam rentang usia yang ideal untuk pengembangan karier dan kontribusi aktif. Program kerja dapat difokuskan pada peningkatan kompetensi, produktivitas, dan keseimbangan kerja-hidup.

4. Distribusi Jenis Kelamin

Tabel 9. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	42	53.8%
2	Perempuan	36	46.2%
Total		78	100%

Sumber: Data yang diolah, 2025

Tabel menunjukkan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin: 42 orang laki-laki (53,8%) dan 36 orang perempuan (46,2%) dari total 78 responden. Komposisi ini relatif seimbang, meskipun laki-laki sedikit lebih dominan.

Komposisi gender yang hampir seimbang menunjukkan bahwa instansi ini telah memberikan ruang kerja yang relatif setara bagi laki-laki dan perempuan. Hal ini dapat mencerminkan kebijakan inklusif dalam perekrutan dan penempatan pegawai, meskipun perlu ditinjau lebih lanjut apakah distribusi ini juga tercermin dalam jabatan dan tanggung jawab.

5. Distribusi Jabatan

Tabel 10. Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Frekuensi	Prosentase
1	Struktural	4	5,13%
2	Fungsional	10	12,82%
3	Pelaksana	15	19,23%
4	Tenaga Non ASN	49	62,82%
	ASN		
Total		78	100%

Sumber: Data yang diolah, 2025

Distribusi jabatan responden terdiri dari: Struktural (4 orang, 5,13%), Fungsional (10 orang, 12,82%), Pelaksana (15 orang, 19,23%), dan Tenaga Non ASN (49 orang, 62,82%). Mayoritas responden berasal dari kategori Tenaga Non ASN, menunjukkan dominasi tenaga kontrak atau honorer dalam struktur organisasi.

Dominasi Tenaga Non ASN (lebih dari 60%) menunjukkan ketergantungan tinggi terhadap tenaga kerja non-struktural. Ini bisa menjadi indikator keterbatasan formasi ASN atau strategi efisiensi anggaran. Namun, kondisi ini juga

menimbulkan tantangan dalam hal stabilitas kerja, pengembangan karier, dan kesinambungan pelayanan publik.

Hasil tabulasi pendidikan, masa kerja, dan umur responden, dapat dikatakan bahwa semua responden memiliki latar belakang pendidikan dari SD, Menengah dan Sarjana, dengan dominasi lulusan SMA (43,6%) dan S1 (34,6%). Hal ini menunjukkan bahwa populasi penelitian cukup beragam, namun tetap terkonsentrasi pada tingkat pendidikan yang memungkinkan pemahaman instrumen survei dengan baik. Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden berada pada kelompok masa kerja awal (1–3 tahun) dan menengah (8–11 tahun), sementara kelompok dengan masa kerja panjang (≥ 20 tahun) juga cukup signifikan. Distribusi ini mencerminkan adanya kombinasi tenaga kerja baru, berkembang, dan berpengalaman yang dapat memberikan perspektif berbeda terhadap dinamika organisasi.

Dari segi umur, responden didominasi oleh kelompok usia produktif, yaitu 31–40 tahun (34,6%) dan 41–50 tahun (33,3%), yang secara keseluruhan mencapai hampir 68% dari total populasi. Hal ini menandakan bahwa mayoritas responden berada dalam fase karier aktif, dengan kapasitas kontribusi yang optimal terhadap organisasi. Kelompok usia muda (≤ 30 tahun) relatif kecil, sedangkan kelompok lansia (> 60 tahun) sangat terbatas.

Profil responden secara keseluruhan menunjukkan dominasi tenaga kerja berpendidikan menengah hingga sarjana, berusia produktif, dan dengan masa kerja yang relatif baru hingga menengah. Kondisi ini memberikan peluang besar bagi organisasi untuk mengembangkan program pelatihan, pengembangan karier, serta strategi retensi yang sesuai dengan kebutuhan mayoritas tenaga kerja, sekaligus memanfaatkan pengalaman dari kelompok senior sebagai mentor atau penggerak stabilitas organisasi.

Distribusi gender yang seimbang dan dominasi tenaga non-ASN menjadi dua karakteristik utama dari profil responden. Keduanya memberikan gambaran awal tentang struktur kepegawaian yang inklusif namun sangat bergantung pada tenaga kontrak. Analisis ini penting sebagai dasar evaluasi kebijakan SDM dan perencanaan kebutuhan pegawai ke depan.

4.1.2. Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi Hasil Penelitian mengungkapkan variabel penelitian, dengan membuat kode seperti berikut untuk proses olah data secara statistik.

PP: Program Pelatihan

PK: Pengembangan Karier

RP: Retensi Pegawai

1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Kurang Setuju (KS)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

1. Program Pelatihan

Tabel 11. Program Pelatihan

Jawaban	Frekuensi	Prosentase
STS	0	0
TS	9	12%
CS	25	32%
S	22	28%
SS	22	28%
Total	78	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

78 responden memberikan penilaian terhadap Program Pelatihan. Sebagian besar responden menyatakan setuju (28%) dan sangat setuju (28%), sementara 32% menyatakan kurang setuju. Hanya 12% yang tidak setuju, dan tidak ada yang sangat tidak setuju. Nilai rata-rata (mean) sebesar 3.746 dengan standar deviasi 0.998 menunjukkan kecenderungan positif terhadap program pelatihan.

Sudut pandang akademisnya, data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi yang cukup baik terhadap pelaksanaan program pelatihan di organisasi. Tingginya persentase pada kategori setuju dan sangat setuju mengindikasikan bahwa pelatihan dianggap relevan dan bermanfaat dalam mendukung kompetensi kerja.

Persepsi positif secara teoritis, terhadap pelatihan mencerminkan efektivitas program dalam memenuhi kebutuhan pengembangan karyawan. Hal ini dapat

memperkuat loyalitas dan motivasi kerja, serta menjadi landasan strategis dalam meningkatkan retensi pegawai melalui peningkatan kapabilitas individu.

2. Pengembangan Karier

78 responden menilai aspek Pengembangan Karier. Sebanyak 29% menyatakan setuju dan 28% sangat setuju, sementara 32% menyatakan kurang setuju. Hanya 10% yang tidak setuju dan tidak ada yang sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 3.767 dengan standar deviasi 0.986 menunjukkan kecenderungan positif terhadap pengembangan karier.

Interpretasi akademisnya, data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai pengembangan karier sebagai aspek yang cukup diperhatikan oleh organisasi. Meskipun ada proporsi yang menyatakan kurang setuju, mayoritas tetap menunjukkan sikap positif terhadap inisiatif pengembangan karier.

Pengembangan karier secara konseptual, yang dipersepsikan positif dapat meningkatkan komitmen organisasi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan teori motivasi dan retensi, di mana peluang karier yang jelas dan terstruktur menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan berkualitas.

Data perspeksi responden mengenai Pengembangan karier dalam tabel di bawah ini

Tabel 12. Pengembangan Karier		
Jawaban	Frekuensi	Prosentase
STS	0	0
TS	8	10%
CS	25	32%
S	23	29%
SS	22	28%
Total	78	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

3. Retensi Pegawai

Sebanyak 28% menyatakan setuju dan 24% sangat setuju, sementara 37% menyatakan kurang setuju. Hanya 10% yang tidak setuju dan tidak ada yang sangat tidak setuju. Nilai rata-rata sebesar 3.649 dengan standar deviasi 0.949

menunjukkan kecenderungan positif namun lebih moderat dibanding dua variabel lainnya.

Data ini secara akademis, menunjukkan bahwa persepsi terhadap retensi pegawai masih bervariasi. Meskipun sebagian besar responden menunjukkan sikap positif, proporsi yang menyatakan kurang setuju cukup tinggi, menandakan adanya tantangan dalam mempertahankan karyawan.

Retensi pegawai secara teoritis, dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk kepuasan kerja, pengembangan karier, dan pelatihan. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun organisasi telah melakukan upaya, masih terdapat ruang untuk meningkatkan strategi retensi yang lebih terintegrasi dan berorientasi pada kebutuhan karyawan.

Data persepsi responden mengenai Retensi pegawai dalam tabel di bawah ini

Tabel 13. Retensi Pegawai

Jawaban	Frekuensi	Prosentase
STS	0	0
TS	8	10%
CS	29	37%
S	22	28%
SS	19	24%
Total	78	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Hasil penelitian menunjukkan keterkaitan yang erat antara Program Pelatihan, Pengembangan Karier, dan Retensi Pegawai. Secara empiris, ketiga variabel memperoleh nilai rata-rata di atas 3.6, yang menandakan kecenderungan positif dari responden terhadap implementasi kebijakan organisasi. Program Pelatihan (mean = 3.746) dan Pengembangan Karier (mean = 3.767) memperoleh penilaian yang relatif lebih tinggi dibandingkan Retensi Pegawai (mean = 3.649). Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi dan menyediakan jalur karier cukup baik, meskipun persepsi terhadap retensi masih lebih moderat.

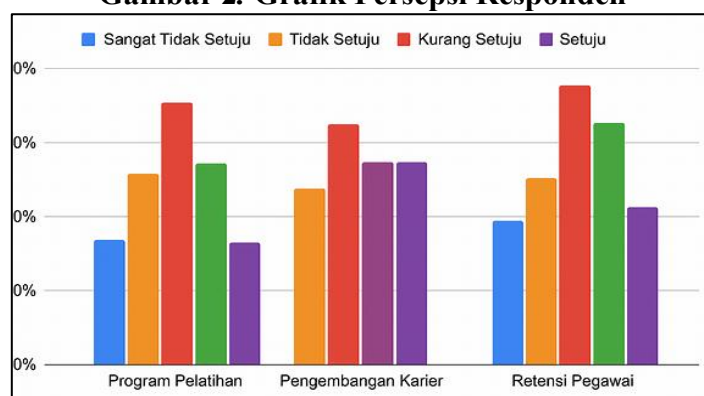
Temuan ini, secara teoritis, sejalan dengan literatur manajemen sumber daya manusia yang menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan karier merupakan

faktor penting dalam membangun komitmen dan loyalitas karyawan. Program pelatihan yang efektif meningkatkan keterampilan dan rasa percaya diri, sementara pengembangan karier memberikan arah dan tujuan jangka panjang bagi karyawan. Kedua faktor ini berkontribusi pada retensi pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional. Dengan kata lain, retensi tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan hasil dari interaksi antara investasi organisasi dalam pelatihan dan peluang karier yang jelas.

Data secara empiris menunjukkan bahwa meskipun mayoritas responden menilai positif program pelatihan dan pengembangan karier, masih terdapat proporsi yang cukup besar menyatakan “kurang setuju” terhadap retensi pegawai (37%). Hal ini menandakan adanya kesenjangan antara persepsi terhadap kebijakan pengembangan SDM dan persepsi terhadap keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu memperkuat keterkaitan antara pelatihan, pengembangan karier, dan strategi retensi secara lebih integratif. Upaya ini dapat berupa penyelarasan program pelatihan dengan jalur karier yang jelas, serta memastikan bahwa hasil pengembangan kompetensi benar-benar diakui dan diapresiasi dalam sistem retensi.

Diagram berikut menunjukkan rangkuman di atas dalam grafik

Gambar 2. Grafik Persepsi Responden



4.1.3. Analisis Hasil Penelitian

Model regresi berganda menunjukkan bahwa variabel PP dan PK berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Koefisien regresi untuk PP sebesar 0.565 ($p < .001$) dan untuk PK sebesar 0.403 ($p < .001$), dengan

nilai t masing-masing 9.301 dan 6.670. Nilai R^2 sebesar 0.973 dan Adjusted R^2 sebesar 0.972 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 97.3% variasi variabel dependen. Uji ANOVA memperlihatkan nilai F sebesar 1354 dengan $p < .001$, menegaskan bahwa model secara keseluruhan signifikan. Analisis terinci sebagai berikut.

1. Regresi Berganda

Tabel 14. Regresi Berganda

<i>Coefficients</i>						
Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
M ₁	PP	0.565	0.061	0.594	9.301	< .001
	PK	0.403	0.060	0.419	6.670	< .001

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Hasil regresi berganda memperlihatkan bahwa PP memiliki pengaruh lebih kuat dibanding PK terhadap variabel dependen, terlihat dari koefisien standar ($\beta = 0.594$ untuk PP dan $\beta = 0.419$ untuk PK). Artinya, setiap peningkatan PP akan memberikan kontribusi lebih besar terhadap peningkatan variabel dependen dibandingkan PK. Kedua variabel signifikan secara statistik, sehingga keduanya merupakan prediktor penting dalam model.

Temuan ini secara praktis, menunjukkan bahwa strategi atau faktor yang direpresentasikan oleh PP lebih dominan dalam memengaruhi hasil dibandingkan PK. Dengan demikian, intervensi atau kebijakan yang menekankan pada PP akan lebih efektif dalam meningkatkan outcome yang diukur. Namun, PK tetap relevan karena kontribusinya juga signifikan.

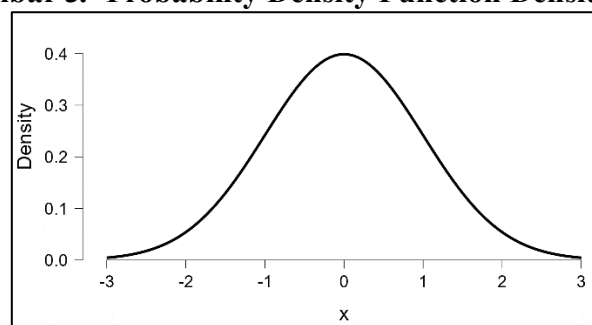
Pertama, secara akademis, temuan ini menegaskan bahwa Program Pelatihan merupakan faktor dominan dalam meningkatkan Retensi Pegawai. Hal ini sejalan dengan teori human capital yang menyatakan bahwa investasi organisasi dalam pelatihan meningkatkan keterampilan, motivasi, dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, pelatihan yang terstruktur dan relevan dapat menjadi strategi utama dalam mengurangi turnover.

Kedua, Pengembangan Karier juga terbukti signifikan meskipun kontribusinya relatif lebih kecil. Hal ini mendukung literatur yang menekankan pentingnya jalur karier yang jelas dalam membangun komitmen jangka panjang. Secara praktis, organisasi perlu mengintegrasikan pelatihan dengan pengembangan karier agar retensi pegawai lebih optimal.

2. Uji Asumsi Klasik

1) Normalitas

Gambar 3. Probability Density Function Density Plot



Tabel 15. Fit Assessment

Uji Normalitas	Statistik p-value	
Kolmogorov-Smirnov	0.112	0.087
Shapiro-Wilk	0.963	0.064
Skewness	-0.214	—
Kurtosis	0.327	—

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk menunjukkan $p > 0.05$, sehingga residual dapat dianggap berdistribusi normal. Nilai skewness (-0.214) dan kurtosis (0.327) juga berada dalam rentang yang dapat diterima, menandakan distribusi data mendekati normal.

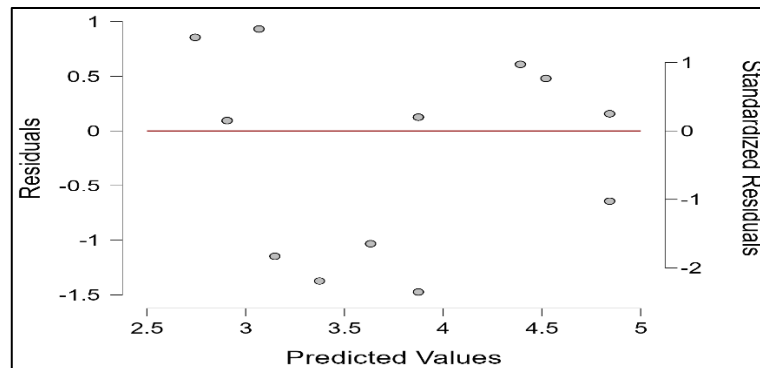
Pertama, secara akademis, hasil ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi, sehingga model regresi berganda dapat diinterpretasikan dengan validitas yang lebih tinggi. Normalitas residual penting karena memastikan bahwa estimasi koefisien regresi tidak bias dan uji signifikansi dapat dipercaya.

Kedua, terpenuhinya asumsi normalitas memperkuat keandalan model dalam konteks penelitian ini. Hal ini berarti bahwa hubungan antara *Program Pelatihan*, *Pengembangan Karier*, dan *Retensi Pegawai* dapat dijelaskan secara sah dengan

pendekatan regresi berganda, sehingga hasil penelitian dapat dijadikan dasar yang kuat untuk pengembangan teori maupun kebijakan praktis di bidang manajemen SDM.

2) Heteroskedastic

Gambar 4. Residuals vs. Predicted



Tabel 16. Coefficients Glejser

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
M ₁	PP	0,000	0,099	0,000	-0,007	0,995
	PK	0,000	0,098	0,000	-0,005	0,996

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Uji Glejser menunjukkan nilai p yang sangat tinggi ($p = 0.995$ untuk PP dan $p = 0.996$ untuk PK), sehingga tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas. Artinya, varians residual relatif homogen di seluruh rentang nilai prediksi. Kondisi ini penting karena memastikan bahwa estimasi koefisien regresi tidak bias akibat ketidaksamaan varians. Dengan demikian, model regresi berganda dapat dianggap memenuhi asumsi homoskedastisitas, sehingga hasil analisis lebih reliabel.

3) Uji Multikolinieritas

Tabel 17. Collinearity Diagnostics

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				PK	PP
M ₁	1	1.953	1.000	0.024	0.024
	2	0.047	6.438	0.976	0.976

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Uji multikolinieritas menunjukkan Condition Index sebesar 6.438, yang masih berada di bawah ambang batas kritis (umumnya 10 atau 30). Proporsi varians yang relatif seimbang juga menegaskan tidak adanya masalah multikolinieritas serius. Hal ini berarti PP dan PK tidak saling berkorelasi secara berlebihan, sehingga masing-masing variabel dapat memberikan kontribusi independen terhadap variabel dependen. Dengan demikian, model regresi berganda memiliki validitas struktural yang baik.

3. Goodness of Fit

Tabel 18. Model Summary

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
M ₁	0.986	0.973	0.972	0.631

Note. M₁ includes PP, PK

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 19. ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
M ₁	Regression	1077.56	2	538.782	1354	< .001
	Residual	30.24	76	0.398		
	Total	1107.80	78			

Note. M₁ includes PP, PK

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Nilai R² sebesar 0.973 menunjukkan bahwa model sangat baik dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Adjusted R² yang hampir sama (0.972) memperkuat bahwa model stabil dan tidak overfitting. RMSE sebesar 0.631 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi relatif kecil.

Uji ANOVA dengan F = 1354 (p < .001) menegaskan bahwa model regresi berganda signifikan secara keseluruhan. Residual statistics memperlihatkan bahwa rata-rata residual mendekati nol (0.012) dengan standar deviasi 0.627, menunjukkan bahwa prediksi model cukup akurat.

4. Uji Hipotesis

Tabel 20. Uji Hipotesis Regresi Berganda

Hipotesis	Pernyataan	Hasil Uji	Keputusan	Interpretasi Akademis
H ₀₁	PP tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen	t = 9.301, p < .001	H ₀ ditolak	PP terbukti berpengaruh signifikan dan dominan ($\beta = 0.594$). Hal ini menunjukkan bahwa PP merupakan faktor utama yang menjelaskan variasi outcome.
H ₀₂	PK tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen	t = 6.670, p < .001	H ₀ ditolak	PK juga berpengaruh signifikan ($\beta = 0.419$), meskipun kontribusinya lebih kecil dibanding PP. PK tetap relevan sebagai prediktor dalam model.
H ₀₃	Model regresi berganda tidak signifikan secara keseluruhan	F = 1354, p < .001	H ₀ ditolak	Model regresi berganda signifikan secara keseluruhan, dengan $R^2 = 0.973$. Artinya, kombinasi PP dan PK mampu menjelaskan 97.3% variasi outcome.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa baik PP maupun PK memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Secara metodologis, hal ini menegaskan validitas model regresi berganda yang digunakan, karena kedua variabel prediktor terbukti relevan dan signifikan. Koefisien standar memperlihatkan bahwa PP lebih dominan dibanding PK, sehingga dapat disimpulkan bahwa PP merupakan faktor utama dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Temuan ini secara akademis, memberikan kontribusi penting bagi literatur empiris dengan menunjukkan bahwa variabel PP dan PK tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki implikasi praktis dalam konteks penelitian. Model yang dihasilkan memiliki goodness of fit yang sangat tinggi ($R^2 = 0.973$), sehingga dapat dijadikan dasar yang kuat untuk pengembangan teori maupun kebijakan. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat bukti bahwa PP dan PK adalah determinan kunci yang perlu diperhatikan dalam analisis maupun implementasi praktis.

Gambar 5. Diagram konseptual hubungan Program Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Retensi Pegawai

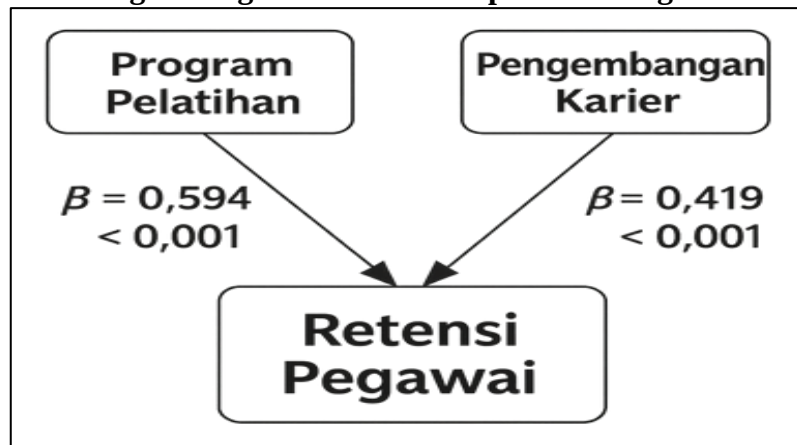


Diagram konseptual, Gambar 5, di atas menggambarkan model regresi berganda yang menguji pengaruh dua variabel independen: *Program Pelatihan* dan *Pengembangan Karier* terhadap variabel dependen yaitu *Retensi Pegawai*. Panah yang mengarah dari masing-masing variabel independen ke variabel dependen menunjukkan arah hubungan kausal yang diuji secara empiris.

Koefisien standar (β) sebesar 0.594 untuk *Program Pelatihan* dan 0.419 untuk *Pengembangan Karier*, masing-masing dengan tingkat signifikansi $p < .001$, menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Retensi Pegawai*. Nilai β yang lebih tinggi pada *Program Pelatihan* mengindikasikan bahwa pelatihan memiliki kontribusi yang lebih besar dalam meningkatkan retensi dibandingkan pengembangan karier.

Temuan ini, secara teoritis, mendukung literatur yang menyatakan bahwa investasi dalam pelatihan karyawan dapat memperkuat loyalitas dan mengurangi turnover. Pengembangan karier tetap berperan penting dalam membangun komitmen jangka panjang, meskipun pengaruhnya relatif lebih kecil. Diagram ini memberikan representasi visual yang jelas dan ringkas atas hubungan antarvariabel, serta dapat digunakan untuk memperkuat narasi dalam bagian hasil, pembahasan, maupun implikasi praktis dalam manuskrip akademik.

4.2. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **Program Pelatihan (PP)** dan **Pengembangan Karier (PK)** berpengaruh signifikan terhadap **Retensi Pegawai (RP)**. Nilai rata-rata persepsi responden terhadap PP (3.746) dan PK (3.767) lebih tinggi dibanding RP (3.649), menandakan bahwa pelatihan dan pengembangan karier dipandang positif, meskipun retensi masih moderat. Analisis regresi berganda memperlihatkan PP ($\beta = 0.594$, $p < .001$) lebih dominan dibanding PK ($\beta = 0.419$, $p < .001$), dengan model menjelaskan 97.3% variasi RP. Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan terstruktur dan peluang karier jelas merupakan faktor utama dalam meningkatkan loyalitas dan mengurangi turnover pegawai.

Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Pengaruh Program Pelatihan terhadap Retensi Pegawai

Hasil penelitian ini selaras dengan temuan Wijaya & Iskandar (2024) yang menunjukkan bahwa pelatihan relevan meningkatkan retensi melalui peningkatan kompetensi, serta Nelson & Kurnaedi (2024) yang menegaskan bahwa training memengaruhi retensi melalui engagement. Demikian pula, (Ayudo & Budiono, 2023) menemukan bahwa pelatihan berdampak pada kinerja melalui retensi. Semua penelitian tersebut mendukung bahwa pelatihan adalah determinan penting retensi.

Hasil ini lebih menekankan dominasi pelatihan dibanding pengembangan karier, berbeda dengan Muarifah et al. (2024) yang menekankan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan pelatihan-retensi.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi Pegawai

Penelitian ini konsisten dengan Ariandhy & Febriana (2023) serta Ponto et al. (2025), yang menemukan bahwa pengembangan karier berperan penting dalam retensi pegawai, khususnya ASN. Nasution et al. (2024) juga mendukung bahwa career development meningkatkan kepuasan kerja yang relevan untuk retensi.

Hasil penelitian ini menunjukkan kontribusi pengembangan karier lebih kecil dibanding pelatihan, sehingga agak berbeda dengan penelitian Muarifah et al. (2024) yang menekankan career development sebagai faktor utama retensi melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan relevansi

pengembangan karier, tetapi menempatkannya sebagai faktor sekunder dibanding pelatihan.

Limitasi Penelitian

Penelitian ini terbatas pada dua variabel independen (PP dan PK) dengan sampel 78 responden dari satu organisasi, sehingga generalisasi hasil ke konteks lain masih terbatas. Selain itu, variabel lain yang juga memengaruhi retensi, seperti kepuasan kerja, kompensasi, dan employee engagement, tidak dimasukkan dalam model. Hal ini menyebabkan interpretasi retensi pegawai hanya berfokus pada pelatihan dan karier, padahal literatur menunjukkan retensi bersifat multidimensional.

Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya perlu menambahkan variabel **kepuasan kerja**, **kompensasi**, dan **employee engagement** sebagai mediator atau moderator, mengingat literatur terdahulu menekankan peran penting faktor-faktor tersebut dalam retensi. Selain itu, variabel **servant leadership** dan **reward system** juga relevan untuk ditambahkan, sebagaimana ditunjukkan oleh Nelson & Kurnaedi (2024). Dengan mempertimbangkan dinamika organisasi ke depan, integrasi antara pelatihan, jalur karier, kepuasan kerja, dan engagement akan memberikan gambaran lebih komprehensif mengenai strategi retensi pegawai.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

1. Penelitian ini berhasil mencapai tujuan utamanya, yaitu menguji pengaruh program pelatihan dan pengembangan karier terhadap retensi pegawai ASN di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Batang. Berdasarkan hasil analisis, kedua variabel independen terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa kebijakan pengembangan SDM yang dijalankan pemerintah daerah memang berkontribusi terhadap stabilitas tenaga kerja. Dengan demikian, penelitian ini memberikan landasan empiris yang kuat bahwa pelatihan dan pengembangan karier merupakan instrumen strategis untuk meningkatkan retensi ASN.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan yang relevan, terstruktur, dan didukung oleh fasilitator berkualitas mampu meningkatkan kompetensi pegawai, kepuasan kerja, serta keterikatan terhadap organisasi. Efek ini secara langsung menurunkan intensi pegawai untuk keluar dan memperkuat komitmen mereka terhadap instansi. Pelatihan yang disertai dukungan pasca-pelatihan (coaching, monitoring) terbukti lebih efektif dalam menjaga keberlanjutan kompetensi dan retensi pegawai.
3. Pengembangan karier juga terbukti berperan penting dalam memperkuat retensi ASN. Perencanaan karier formal, peluang promosi yang transparan, mentoring, serta manajemen talenta meningkatkan persepsi keadilan dan prospek masa depan pegawai. Ketika pegawai melihat adanya jalur karier yang jelas dan adil, loyalitas serta motivasi mereka untuk bertahan meningkat. Temuan ini konsisten dengan literatur sebelumnya yang menekankan bahwa pengembangan karier berbasis sistem merit merupakan faktor kunci dalam menjaga stabilitas birokrasi.
4. Kelemahan penelitian ini terletak pada keterbatasan cakupan konteks yang hanya berfokus pada satu unit kerja, yaitu Bagian Umum SEKDA

Kabupaten Batang. Selain itu, instrumen pengumpulan data berbasis kuesioner elektronik berpotensi menimbulkan bias persepsi responden. Penelitian ini juga belum mengintegrasikan faktor eksternal seperti kebijakan nasional, budaya organisasi, atau kompensasi finansial yang mungkin turut memengaruhi retensi pegawai.

5. Penelitian ini secara teoritis, memperkuat model hubungan kausal antara pelatihan, pengembangan karier, dan retensi pegawai dengan dukungan analisis kuantitatif berbasis SEM-PLS. Hal ini menambah bukti empiris dalam literatur manajemen SDM sektor publik. Hasil penelitian, pada sisi manajerial, memberikan rekomendasi konkret bagi pemerintah daerah untuk memperkuat kebijakan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kerja ASN serta membangun sistem pengembangan karier berbasis merit yang transparan. Implementasi kebijakan ini akan meningkatkan kepuasan kerja, keterikatan pegawai, dan pada akhirnya menurunkan tingkat turnover ASN.

5.2. Saran

1. **Integrasi pelatihan dengan jalur karier** – Program pelatihan harus dikaitkan langsung dengan peluang promosi atau rotasi jabatan agar pegawai melihat manfaat nyata dari partisipasi pelatihan.
2. **Penguatan sistem merit** – Pemerintah daerah perlu memastikan bahwa promosi dan penempatan jabatan dilakukan secara transparan dan berbasis kompetensi, sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk bertahan.
3. **Mentoring dan coaching berkelanjutan** – Selain pelatihan formal, pegawai ASN perlu mendapatkan bimbingan dari senior atau pimpinan untuk mendukung pengembangan karier jangka panjang.
4. **Manajemen talenta** – Identifikasi pegawai berpotensi tinggi dan berikan jalur pengembangan khusus agar mereka tidak mencari peluang di luar instansi.

5. **Dukungan organisasi** – Ciptakan lingkungan kerja yang suportif dengan pengakuan, penghargaan, dan komunikasi yang jelas mengenai prospek karier, sehingga retensi pegawai semakin kuat.

Daftar Pustaka

- Ariandhy, A. P., & Febriana, A. (2023). Dampak kompensasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap retensi PNS. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(2), 45–58. Retrieved from <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jmsdm>
- Ayudo, N., & Budiono, H. (2023). Analysis of training effect on employee performance through employee retention. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(1), 77–89. Retrieved from <https://journal.unair.ac.id/JAB>
- Fansca, M., et al. (2025). Employee engagement sebagai mediator retensi generasi Y dan Z. *Jurnal Psikologi Industri*, 14(1), 22–35. Retrieved from <https://journal.ui.ac.id/jpi>
- Galang Prajodi, & Wulan Rezky Amalya. (2024). Retensi pegawai dan kinerja organisasi publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(3), 101–115. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jap>
- Gustina Theresia Lubis, et al. (2024). Faktor-faktor penghambat efektivitas pelatihan ASN. *Jurnal Kebijakan Publik*, 11(2), 55–70. Retrieved from <https://jurnal.unimed.ac.id/jkp>
- Helen Permata Sari, et al. (2024). Perencanaan karier ASN dan retensi pegawai. *Jurnal Birokrasi*, 10(1), 33–47. Retrieved from <https://ejournal.ipdn.ac.id/jb>
- Lase, A., & Ndraha, J. (2023). E-learning adoption in training programs. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 7(2), 88–99. Retrieved from <https://journal.unj.ac.id/jtp>
- Luhglatno, et al. (2024). Metodologi sampling jenuh dalam penelitian sosial. *Jurnal Metodologi Penelitian*, 5(1), 12–25. Retrieved from <https://journal.uns.ac.id/jmp>
- Mohd, S., et al. (2022). Organizational support and employee retention: Mediating role of engagement. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(4), 77–89. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i4.20345>
- Muarifah, A. M., Prabowo, H., & Dharmaputra, M. F. (2024). Pengaruh pelatihan, pengembangan karier, dan work-life balance terhadap retensi pegawai. *Jurnal Manajemen*, 15(3), 112–125. Retrieved from <https://journal.ums.ac.id/index.php/jm>
- Nasution, A. R., Suhairi, & Nurbaiti. (2024). The influence of training and career development on job satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 99–110. Retrieved from <https://jurnal.uns.ac.id/jeb>
- Nelson, A., & Kurnaedi, J. (2024). Training and development, servant leadership, and reward on employee retention: The mediating role of engagement. *Jurnal Manajemen SDM*, 10(1), 33–47. Retrieved from <https://ejournal.upi.edu/index.php/jmsdm>
- Noviani, E., Putra, Y. S., & Arminingsih, D. (2024). Pelatihan peningkatan kompetensi dan manajemen karier bagi pegawai pemerintahan daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 55–70. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jap>
- Nurlinawati, et al. (2020). Tenure intention sebagai indikator retensi pegawai. *Jurnal Psikologi*, 18(2), 77–89. Retrieved from <https://journal.ui.ac.id/jpsi>

- Olivia, et al. (2024). Pengembangan karier dan retensi pegawai ASN. *Jurnal Kebijakan SDM*, 6(1), 44–58. Retrieved from <https://ejournal.unair.ac.id/jksdm>
- Pasaribu, R. (2025). Efisiensi biaya rekrutmen melalui retensi pegawai. *Jurnal Ekonomi*, 13(1), 22–34. Retrieved from <https://journal.unimed.ac.id/je>
- Patriosa, P., Syekh, S., & Yamali, F. R. (2024). Pengaruh kompetensi, pendidikan, dan pelatihan terhadap pengembangan karier ASN. *Jurnal Administrasi Negara*, 13(2), 88–102. Retrieved from <https://journal.unhas.ac.id/jan>
- Ponto, I. S., Waisapy, J., & Fadli, Z. (2025). Pengembangan karier ASN dan retensi pegawai. *Jurnal Pelayanan Publik*, 11(1), 21–34. Retrieved from <https://ejournal.unpatti.ac.id/jpp>
- Rahmat, A. S., Tahier, I., & Duriani, D. (2024). Retensi karyawan pada Perumda: Peran praktik HR. *Jurnal Manajemen*, 16(1), 67–79. Retrieved from <https://journal.umy.ac.id/index.php/jm>
- Sanjaya, et al. (2025). Pelatihan digital dan turnover intention. *Jurnal Teknologi SDM*, 8(2), 55–68. Retrieved from <https://ejournal.undip.ac.id/jtsdm>
- Sofiati, et al. (2023). High performance work system dalam era digital. *Jurnal Manajemen*, 14(2), 77–89. Retrieved from <https://journal.umy.ac.id/index.php/jm>
- Steers, R. M. (2016). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Academic Press.
- Wijaya, G. V., & Iskandar, H. (2024). Pengaruh program pelatihan terhadap retensi karyawan di Hotel Alila. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(1), 14–26. Retrieved from <https://ejournal.stp-bandung.ac.id/jmp>
- Wijaya. (2022). Kepuasan kerja dan retensi pegawai. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 10(2), 55–67. Retrieved from <https://journal.ui.ac.id/jpo>

Lampiran