



JIGE 6 (3) (2025) 1912-1922

JURNAL ILMIAH GLOBAL EDUCATION

ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/jige

DOI: <https://doi.org/10.55681/jige.v6i3.4063>

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Sudarijati¹, Ismartaya¹, Arinta Nurani^{1*}

¹ Program Studi Manajemen, Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia

*Corresponding author email: arintanuran77@gmail.com

Article Info

Article history:

Received July 09, 2025

Approved August 15, 2025

Keywords:

Career Development, Organizational Culture, Employee Retention, Job Satisfaction

ABSTRACT

Career development and a strong organizational culture are believe to enhance job satisfaction, which in turns encourages to remain with the company. This study aims to analyze the influence of career development and organizational culture on employee retention, with job satisfaction as an intervening variable, at PT Graha Karya Informasi. a descriptive quantitative approach was employed, involving 181 respondents, and the data were analyzed using path analysis. The results show that career development and organizational culture have a direct and positive effect on both job satisfaction and employee retention. Job satisfaction also has a direct and positive impact on employee retention, and it indirectly mediates the relationship between career development and organizational culture with employee retention. Based on these findings, it is recommended that the company strengthen career development programs and foster an organizational culture that supports job satisfaction and increases employees' intention to remain with the organization.

ABSTRAK

Pengembangan karir dan budaya organisasi yang baik diyakini dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk bertahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, pada PT Graha Karya Informasi. Pendekatan yang digunakan bersifat deskriptif kuantitatif, dengan 181 responden dan dianalisis menggunakan metode analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap retensi karyawan serta kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh langsung dan positif terhadap retensi karyawan, serta memediasi secara tidak langsung pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan. Berdasarkan temuan ini, perusahaan disarankan untuk memperkuat program pengembangan karir dan budaya organisasi yang mampu mendorong kepuasan kerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Copyright © 2025, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Sudarijati, S., Ismartaya, I., & Nurani, A. (2025). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(3), 1912–1922. <https://doi.org/10.55681/jige.v6i3.4063>

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama dalam organisasi yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan dan daya saing perusahaan. Organisasi masa kini dan mendatang tidak hanya dituntut untuk mampu menarik dan merekrut SDM yang kompeten, tetapi juga menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan berkualitas agar tetap berkinerja baik dan bertahan dalam jangka panjang. Salah satu bentuk upaya untuk menjawab tantangan tersebut adalah melalui fungsi pemeliharaan, yang merupakan bagian dari fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja produktif demi menunjang tercapainya tujuan institusi (Hasibuan, 2019). Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Salah satu cara untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja institusi yaitu dengan menjaga retensi karyawan agar tetap tinggi. Retensi karyawan mengacu pada teknik yang digunakan oleh manajemen untuk membantu karyawan tetap dengan organisasi untuk jangka waktu yang lama.

Retensi karyawan merupakan upaya mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki institusi selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (*intangible asset*), dan tidak ternilai bagi institusi (Nassir *et al.*, 2020). Retensi karyawan terkait dengan istilah perputaran (*turnover*) yang berarti proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis & Jackson, 2008). Berdasarkan observasi, PT Graha Karya Informasi menghadapi permasalahan pada retensi karyawan. Hal ini ditandai dengan tingkat *labour turnover* (LTO) yang cukup tinggi. Dari hasil perhitungan pada Tabel 1, diketahui bahwa tingkat LTO PT Graha Karya Informasi pada tahun 2023 mencapai 15%, yang berarti berada di atas batas normal yaitu 5-10% pertahun (Gillies, dalam Aditeresna & Mujiati, 2018). Angka ini menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan belum optimal. Tabel 1 menguraikan tingginya tingkat LTO pada PT Graha Karya Informasi pada tahun 2023.

Tabel 1 Data *Labour Turnover* PT Graha Karya Informasi Tahun 2023

Bulan	Jumlah Karyawan Awal (a)	Karyawan Masuk (b)	Karyawan Keluar (c)	Jumlah Karyawan Akhir (d)	Tingkat LTO (%) (e) $\frac{c - b}{1/2(a + d)} \times 100\%$
Januari	382	7	25	364	5
Februari	364	7	11	360	1
Maret	360	5	5	360	0
April	360	6	23	343	5
Mei	343	6	11	338	1
Juni	338	8	7	339	(0)
Juli	339	16	12	343	(1)
Agustus	343	16	12	347	(1)
September	347	9	13	343	1
Oktober	343	8	10	341	0
November	341	9	4	346	(1)
Desember	346	12	29	329	5
Total		109	162		15

Sumber: PT Graha Karya Informasi, Tahun 2023

Tingginya tingkat *labour turnover* menunjukkan adanya permasalahan dalam retensi karyawan. Identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi retensi menjadi penting dilakukan untuk memastikan keberlangsungan dan stabilitas tenaga kerja di perusahaan. Salah satu faktor yang harus menjadi perhatian utama dalam meningkatkan retensi karyawan adalah kepuasan kerja (Aditeresna & Mujiati, 2018). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya dengan perasaan senang (Hasibuan, 2019). Keberhasilan dalam menciptakan kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator penting, yaitu: menyenangkan pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja positif, disiplin kerja, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2019). Berdasarkan hasil survei pendahuluan terhadap karyawan PT Graha Karya Informasi menunjukkan bahwa pengakuan terhadap prestasi kerja karyawan belum diberikan secara adil atau merata, sehingga tidak semua karyawan memperoleh penghargaan atas hasil kerjanya. Hal tersebut mencerminkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan tergolong rendah.

Selain kepuasan kerja, faktor lain yang mempengaruhi retensi karyawan adalah pengembangan karir (Nassir *et al.*, 2020). Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia saat dibutuhkan (Mondy & Martocchio, 2016). Pengembangan karir tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi karyawan, tetapi juga bertujuan untuk menyesuaikan kemampuan tersebut dengan tuntutan pekerjaan dan tujuan perusahaan. Indikator pengembangan karir, yaitu: pendidikan, mutasi karyawan, promosi, dan pengalaman kerja (Mondy & Martocchio, 2016). Berdasarkan data tingkat pendidikan, karyawan PT Graha Karya Informasi memiliki latar belakang pendidikan yang beragam. Namun, program pengembangan karir yang tersedia, belum sepenuhnya dapat mengakomodasi semua karyawan karena adanya kriteria tertentu seperti tingkat pendidikan, masa kerja, dan kinerja. Akibatnya kesempatan karyawan untuk berkembang dan mendapatkan promosi jabatan menjadi terbatas.

Budaya organisasi juga berperan penting dalam mempengaruhi retensi karyawan (Nassir *et al.*, 2020). Budaya organisasi adalah pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama sehingga menciptakan lingkungan kondusif bagi perbaikan kerja individu dan organisasi (Edison, 2020). Adapun indikator-indikator budaya organisasi, yaitu kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim (Edison, 2020). Berdasarkan hasil survei pendahuluan terhadap karyawan PT Graha Karya Informasi menunjukkan bahwa tingkat kerja sama antar tim di perusahaan rendah. Kurangnya orientasi tim yang baik dapat menghambat terciptanya budaya organisasi yang mendukung, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya retensi karyawan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan (Reke *et al.*, 2023). Kepuasan kerja juga ditemukan sebagai mediator antara pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan (Disa & Djastuti, 2019). Namun demikian, terdapat *research gap* akibat adanya perbedaan hasil temuan. Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Akbar dan Hermiati, 2023). Selain itu pengembangan karir, budaya organisasi, dan kepuasan kerja juga ditemukan tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan (Nasution *et al.*, 2024; Nathania & Wijaya, 2024; Sari & Jemadi, 2024). Kepuasan kerja ditemukan tidak berhasil memediasi pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan (Cipto *et al.* 2024; Farid & Luvia 2022).

Perbedaan hasil temuan dalam berbagai penelitian menunjukkan adanya ketidakkonsistenan pengaruh antara pengembangan karir, budaya organisasi dan kepuasan kerja, terhadap retensi karyawan. Kondisi ini menimbulkan *research gap* yang perlu ditelusuri lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antar variabel tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris yang dapat memperkuat atau memperjelas temuan sebelumnya.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif, serta menggunakan analisis jalur. Terdapat 4 variabel dalam penelitian ini yaitu, pengembangan karir (X_1) dan budaya organisasi (X_2), sebagai variabel eksogen, kepuasan kerja (Z) sebagai variabel perantara, dan retensi karyawan (Y) sebagai variabel endogen.

Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh karyawan PT Graha Karya Informasi. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan pendekatan *sampling* jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel yang melibatkan seluruh populasi sebagai sampel (Sugiyono, 2023). Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 181 orang karyawan PT Graha Karya Informasi.

Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner dan wawancara kepada responden, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari sumber-sumber yang telah tersedia, seperti jurnal ilmiah, dan dokumen milik PT Graha Karya Informasi. Jawaban responden diukur menggunakan skala Likert, dan analisis data dilakukan dengan program IBM SPSS versi 25.00.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Karakteristik karyawan merupakan gambaran umum mengenai latar belakang responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Informasi ini meliputi jabatan, tingkat pendidikan, jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Berikut ini merupakan rekapitulasi karakteristik karyawan sekaligus responden penelitian pada PT Graha Karya Informasi:

Tabel 2 Rekapitulasi Karakteristik Karyawan

Keterangan	Jenis Karakteristik	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jabatan	Teknisi/ <i>Engineer</i>	143	79
Tingkat Pendidikan	Sarjana (S1)	69	38
Jenis Kelamin	Laki-Laki	160	88
Usia	20-30 Tahun	104	57
Masa Kerja	2-4 tahun	83	46

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 2 di atas dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini sebagian besar karyawan berjenis kelamin laki-laki dengan usia 20-30 tahun serta memiliki tingkat pendidikan SI dan masa bekerja kurang dari 2-4 tahun dibagian teknisi atau *engineer*.

2. Tanggapan Karyawan Terhadap Variabel Penelitian

Berikut ini hasil rekapitulasi nilai rata-rata tanggapan karyawan terhadap variabel retensi karyawan, kepuasan kerja, pengembangan karir, dan budaya organisasi. Tanggapan tersebut diperoleh dari hasil kuesioner yang telah diolah menggunakan skala Likert. Data ini menggambarkan persepsi karyawan terhadap masing-masing variabel penelitian :

Tabel 3 Rekapitulasi Tanggapan Karyawan

No	Variabel	Skor	Kriteria
1	Retensi Karyawan	3,39	Cukup
2	Kepuasan Kerja	3,38	Cukup
3	Pengembangan Karir	3,32	Cukup
4	Budaya Organisasi	3,74	Baik

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner, diperoleh rata-rata tanggapan karyawan PT Graha Karya Informasi terhadap masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:

- Tanggapan terhadap retensi karyawan termasuk dalam kategori cukup. Proporsi nilai adalah indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi, menunjukkan kesesuaian nilai perusahaan dengan karakter karyawan. Adapun indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah kebijakan organisasi, khususnya dalam hal pembagian tugas yang dinilai belum adil atau proporsional oleh karyawan.
- Tanggapan terhadap kepuasan kerja di PT Graha Karya Informasi termasuk kategori cukup. Moral kerja positif adalah indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi, menunjukkan adanya komitmen karyawan terhadap kualitas dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Adapun indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah prestasi kerja, khususnya terkait ketidakpuasan akibat kurangnya pengakuan, serta ketidakseimbangan antara usaha dan hasil.
- Tanggapan terhadap pengembangan karir di PT Graha Karya Informasi termasuk kategori cukup. Pendidikan adalah indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi, menunjukkan adanya dukungan perusahaan terhadap pengembangan pengetahuan dan keterampilan karyawan melalui pelatihan, seminar, dan sertifikasi. Adapun indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah mutasi karyawan, khususnya karena belum menjadi perhatian utama dan kurang disosialisasikan.
- Tanggapan terhadap budaya organisasi di PT Graha Karya Informasi termasuk kategori baik. Kesadaran diri adalah indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi, menunjukkan pemahaman karyawan terhadap keterampilan teknis yang dimiliki, menyesuaikan diri terhadap perubahan, dan memahami ekspektasi perusahaan. Adapun orientasi tim adalah indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah, khususnya terkait kurangnya kerja sama, miskomunikasi, serta perbedaan pandangan yang menyebabkan tim sulit menjalin kerja sama yang efektif.

3. Hasil Analisis Jalur

Penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan bantuan program IBM SPSS versi 25.00, yang menghasilkan dua model persamaan yaitu dari variabel X_1 dan X_2 terhadap Z , serta dari variabel X_1 , X_2 , dan Z terhadap Y . Adapun model persamaan struktural dalam analisis jalur pada penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Model analisis jalur persamaan pertama

$$Z = \rho_{zx_1}X_1 + \rho_{zx_2}X_2 + \varepsilon_1$$

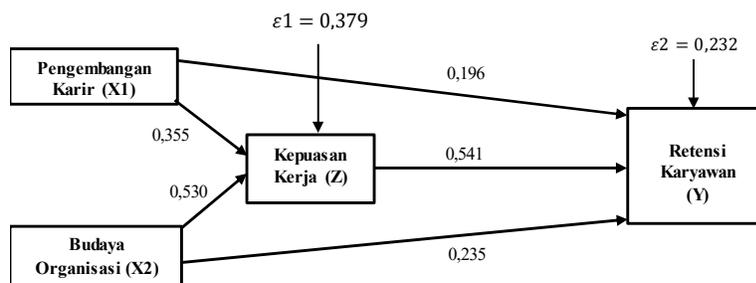
$$Z = 0,355X_1 + 0,530X_2 + 0,379$$

Model analisis jalur persamaan kedua

$$Y = \rho_{yx_1}X_1 + \rho_{yx_2}X_2 + \rho_{yz}Z + \varepsilon_2$$

$$Y = 0,196X_1 + 0,235X_2 + 0,541Z + 0,232$$

Total pengaruh yang merupakan gabungan dari pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen:



Gambar 1 Hasil Analisis Jalur

Sumber: Data Diolah, 2025

Rekapitulasi hasil koefisien pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Hasil Analisis Jalur

Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur		
		Langsung	Tidak Langsung	Total
Pengembangan Karir (X ₁)	Kepuasan Kerja (Z)	0,355	-	-
Budaya Organisasi (X ₂)	Kepuasan Kerja (Z)	0,530	-	-
Pengembangan Karir (X ₁)	Retensi Karyawan (Y)	0,196	0,192	0,388
Budaya Organisasi (X ₂)	Retensi Karyawan (Y)	0,235	0,286	0,521
Kepuasan Kerja (Z)	Retensi Karyawan (Y)	0,541	-	-

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X₂) memiliki pengaruh total yang lebih dominan terhadap retensi karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) dibandingkan dengan variabel pengembangan karir (X₁). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berperan dalam memperkuat retensi karyawan. Pengaruh total yang lebih besar ini disebabkan oleh peran budaya organisasi yang bersifat menyeluruh dan dirasakan secara langsung dalam kehidupan sehari-hari. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, pola komunikasi, serta kualitas hubungan antar individu di lingkungan kerja, yang secara langsung mempengaruhi kenyamanan, loyalitas, dan kepuasan karyawan.

4. Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi pada persamaan pertama, nilai *R Square* sebesar 0,621, artinya sumbangan pengaruh variabel pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 62,1%. Sedangkan 37,9% kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Pada persamaan kedua, nilai *R Square* sebesar 0,768, artinya sumbangan pengaruh pengembangan karir, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan sebesar 76,8 persen. Sedangkan 23,2 persen retensi karyawan dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Penelitian ini menguji hipotesis dengan menggunakan uji t dan uji Sobel. Uji t digunakan untuk menguji hipotesis H₁, hingga H₅, yang bertujuan untuk menilai pengaruh langsung

antar variabel. Sementara itu, uji Sobel digunakan untuk menguji H_6 dan H_7 , yang mengevaluasi pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi. Kriteria pengujian hipotesis pada uji t adalah jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t dihitung menggunakan program IBM SPSS versi 25.00. Keputusan pengujian didasarkan pada perbandingan nilai t_{hitung} masing-masing koefisien regresi dengan nilai t_{tabel} sesuai dengan taraf signifikansi yang digunakan $\alpha=0,05$ dan derajat kebebasan (dk) = $n-k-1 = 181-2-1 = 178$, yang menghasilkan nilai t_{tabel} sebesar 1,653 serta $dk = n-k-1 = 181-3-1 = 177$, yang menghasilkan nilai t_{tabel} sebesar 1,654. Untuk pengujian hipotesis dengan uji Sobel, kriteria yang digunakan adalah jika $Z_{hitung} > Z_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai Z_{hitung} dihitung dengan rumus uji Sobel atau melalui aplikasi *Sobel Test Calculator*, sementara nilai Z_{tabel} adalah 1,96.

Berdasarkan rekapitulasi dari masing-masing uji hipotesis, selanjutnya akan dijelaskan rekapitulasi dari keseluruhan uji hipotesis sebagai berikut:

Tabel 5 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh langsung dan positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja	$6,333 > 1,653$ $0,000 < 0,05$	H_a diterima	Pengembangan karir berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja
2	Terdapat pengaruh langsung dan positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	$9,455 > 1,653$ $0,000 < 0,05$	H_a diterima	Budaya organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja
3	Terdapat pengaruh langsung dan positif pengembangan karir terhadap retensi karyawan	$3,987 > 1,654$ $0,000 < 0,05$	H_a diterima	Pengembangan karir berpengaruh langsung dan positif terhadap retensi karyawan
4	Terdapat pengaruh langsung dan positif budaya organisasi terhadap retensi karyawan	$4,308 > 1,654$ $0,000 < 0,05$	H_a diterima	Budaya organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap retensi karyawan
5	Terdapat pengaruh langsung dan positif kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	$9,036 > 1,654$ $0,000 < 0,05$	H_a diterima	Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan positif terhadap retensi karyawan
6	Terdapat pengaruh tidak langsung dan positif pengembangan karir terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja	$5,17 > 1,96$	Mampu memediasi	Kepuasan kerja secara tidak langsung memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan
7	Terdapat pengaruh tidak langsung dan positif budaya organisasi terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja	$3,84 > 1,96$	Mampu memediasi	Kepuasan kerja secara tidak langsung memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan

Sumber: Data diolah, 2025

a. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan uji t, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 6,333 berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,333 > 1,653$) dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_{a1} diterima dan H_{o1} ditolak, artinya pengembangan karir secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT Graha Karya

Informasi. Jika seorang karyawan mendapatkan jaminan karir yang lebih baik maka karyawan akan merasa puas dan bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mempertahankan atau meningkatkan karirnya. Sebaliknya, jika pengembangan atau jenjang karir tidak jelas, karyawan dapat merasa stagnan dan kurang termotivasi, yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Nasution *et al.*, 2024). Artinya, karyawan yang melihat adanya peluang pengembangan karir cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan lebih mungkin untuk tetap tinggal di perusahaan.

b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan uji t, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 9,455 berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($9,455 > 1,653$) dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_{a1} diterima dan H_{o1} ditolak, artinya budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT Graha Karya Informasi. Budaya organisasi yang baik akan berpengaruh terhadap perasaan serta emosi para karyawan, sebaliknya budaya organisasi yang kurang mendukung dapat menurunkan moral kerja, kedisiplinan, serta prestasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Lutfiansyah, 2021).

c. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan uji t, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,987 berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,987 > 1,654$) dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_{a1} diterima dan H_{o1} ditolak, artinya pengembangan karir secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT Graha Karya Informasi. Ketika perusahaan menyediakan program pelatihan, promosi, dan jalur karir yang jelas, karyawan merasa dihargai dan memiliki masa depan yang lebih terjamin di tempat kerja. Hal ini mengurangi keinginan karyawan untuk mencari peluang di perusahaan lain. Sebaliknya, jika pengembangan karir terbatas atau tidak jelas, karyawan akan terdorong untuk meninggalkan perusahaan demi mencari prospek yang lebih baik. Temuan ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya, yaitu penelitian oleh Cipto *et al.* (2024) dan Hendriyulianti (2024) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan uji t, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,308 berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,308 > 1,654$) dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_{a1} diterima dan H_{o1} ditolak, artinya budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT Graha Karya Informasi. Budaya organisasi yang positif, dengan nilai-nilai yang kuat dan sistem kerja yang mendukung, dapat membuat karyawan berkomitmen untuk tetap bekerja dalam jangka panjang. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang baik dapat menyebabkan ketidaknyamanan, dan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Reke *et al.* (2023), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi

karyawan. Kemudian diperkuat oleh penelitian Lutfiansyah (2021), menyatakan bahwa budaya organisasi yang semakin baik dapat meningkatkan retensi karyawan.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan uji t, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 9,036 berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($9,036 > 1,654$) dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_{a1} diterima dan H_{o1} ditolak, artinya kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT Graha Karya Informasi. Ketika karyawan merasa puas dengan situasi kerja, kerja sama tim, imbalan yang diterima, serta aspek fisik dan psikologis dalam pekerjaan, akan lebih termotivasi untuk bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah, karyawan lebih mungkin mencari peluang di tempat lain, sehingga meningkatkan risiko *turnover* dan menurunkan retensi karyawan. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan (Cipto *et al.*, 2024; Hendriyulianti, 2024; serta Disa & Djastuti, 2019).

f. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan uji Sobel, diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 5,17 berarti $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ ($5,17 > 1,96$). Maka hasil tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Pengembangan karir yang efektif meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mendukung peningkatan retensi karyawan (Nasution *et al.*, 2024). Ketika perusahaan menyediakan pengembangan karir seperti promosi atau mutasi, karyawan akan merasa dihargai serta memiliki peluang masa depan yang lebih jelas. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang bernilai dan memberikan peluang untuk berkembang. Pada akhirnya, tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan, sehingga meningkatkan retensi karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh antara pengembangan karir terhadap retensi karyawan (Hendriyulianti, 2024; Disa & Djastuti, 2019).

g. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan uji Sobel, diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 3,84 berarti $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ ($3,84 > 1,96$). Maka hasil tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan. Ketika karyawan merasa sesuai dengan budaya organisasi yang ada di perusahaan, karyawan cenderung lebih puas dalam menjalankan pekerjaan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi ini kemudian mendorong karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lutfiansyah (2021), menyatakan bahwa budaya organisasi yang semakin baik akan semakin meningkatkan retensi karyawan bila dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga mampu memediasi pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap retensi karyawan. Maka dari itu, semua hipotesis diterima. Berdasarkan hasil tersebut, dapat diketahui bahwa retensi karyawan dapat ditingkatkan melalui pengelolaan karir yang jelas serta penciptaan budaya organisasi yang mendukung. Kepuasan kerja yang tinggi juga menjadi faktor kunci yang mendorong karyawan untuk bertahan lebih lama di perusahaan. Bagi perusahaan disarankan untuk memperkuat program pengembangan karir dan budaya organisasi yang mampu mendorong kepuasan kerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi retensi karyawan seperti penghargaan, hubungan karyawan, rancangan tugas dan pekerjaan, hubungan karyawan, kompensasi, lingkungan kerja, keseimbangan kerja dan kehidupan, keamanan kerja, keterikatan karyawan, motivasi, dan stress kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditeresna, K. A. R., and Mujiati, I. W. 2018. Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Di Kutabex Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(11):5814-5845. DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v07.i11.p01>
- Akbar, D. A., and Hermiati, N. F. 2023. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT. Indomarco Prismatama Cabang Bekasi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(3):3242–50. DOI: <https://doi.org/10.37385/msej.v4i4.2219>
- Cipto, Utari, W., & Wibowo, N. M. 2024. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Bank Mandiri Taspen KCP Bojonegoro Dan Lamongan. *JUIMA: Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(2): 111-123.
- Disa, L. Z., and Djastuti, I. 2019. Analisis Pengaruh Penghargaan dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia Kota Tangerang). *Diponegoro Journal of Management*, 8(1):81–95.
- Edison, E. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Bandung: Alfabeta.
- 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. DOI: <https://doi.org/10.37531/mirai.v7i3.2969>.
- Hasibuan, M. S. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi (Cetakan 1)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hendriyulianti, D. A. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Dinas PUPR Provinsi Jambi. *MASMAN: Master Manajemen*, 3(3), 117-128. DOI: <https://doi.org/10.59603/masman.v3i3.957>. Diakses pada 25 Agustus 2025, dari <https://ejournal-nipamof.id/index.php/MASMAN>
- Lutfiansyah, A. 2022 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Retensi yang Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan PT Sumber Abadi Bersama di Ketawang Gondanglegi) *Conference Economic and Business Motivations*, 1(1), 1352-1361.
- Mathis, R. L., and Jackson, J. H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.

- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management, Fourteenth Edition*. United States of America: Pearson Education Limited.
- Nassir., Adam., Rahmawati., Arfin., Mujiati., Rahmiatin, T. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan dan Retensi SDM di Perguruan Tinggi Swasta (Teori dan Praktek)*. Bandung: Alfabeta.
- Nasution, R. A., Suhairi, and Nurbaiti. 2024. The Influence of Training and Career Development on Employee Retention Mediated by Job Satisfaction. *Management and Economics Journal*, 8(2), 203-224. DOI: <https://doi.org/10.18860/mec-j.v8i2.28494>.
- Nathania, A. J., and Wijaya, S. 2024) The Influence of Compensation, Organizational Culture and Motivation on Employee Retention at the Maxx Coffee Tangerang Store). *Jurnal Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO)*, 5(1). 43-54. DOI: <https://doi.org/10.35912/simo.v5i1.3027>
- Reke, F. R., Moenardy, K. K., and Andryyani, S. 2023. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Kristal Hotel Kupang. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 15(1):216–26.
- Sari, P. K. P., and Jemadi. 2024. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja, terhadap Retensi Karyawan: Studi Sumber Daya Manusia pada Rajaklana Resort Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Strategis: Jurnal Mantra*, 1(2) 115-126. DOI: <https://dx.doi.org.10.30588/jmt.v1i02.1731>
- Sugiyono. 2023. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta