



---

---

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASA KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. NUSANTARA POWER ENGINEERING MEDAN

Heru Gunawan<sup>1</sup>, M. Chaerul Rizky<sup>2</sup>

Universitas Pembangunan Panca Budi, Indonesia

[heru.alfakir@gmail.com](mailto:heru.alfakir@gmail.com)<sup>1</sup>, [mchaerulrizky@desen.pancabudi.ac.id](mailto:mchaerulrizky@desen.pancabudi.ac.id)<sup>2</sup>

---

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Nusantara Power Engineering Medan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT Nusantara Power Engineering Medan sebagai responden penelitian. Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan perusahaan, dengan jumlah sampel sebanyak 50 orang. Teknik analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. Analisis PLS digunakan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel independen (gaya kepemimpinan, pelatihan, dan pengembangan karir), variabel *intervening* (kepuasan kerja), serta variabel dependen (retensi karyawan). Validitas dan reliabilitas instrumen diuji melalui pengukuran *outer model*, sedangkan pengaruh antar variabel dianalisis melalui pengukuran *inner model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan mempengaruhi retensi karyawan, pengaruh tersebut tidak signifikan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pelatihan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pelatihan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karir menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, pengaruh tersebut tidak signifikan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

**Keywords:** Gaya Kepemimpinan, Pelatihan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Retensi Karyawan.

### Abstract

*This study aims to analyze the influence of leadership style, training, and career development on employee retention with job satisfaction as an intervening variable in PT Nusantara Power Engineering Medan. This study uses a quantitative approach with a type of causal associative research. Data was collected through a questionnaire distributed to employees of PT Nusantara Power Engineering Medan as research respondents. The study population consisted of all employees of the company, with a sample of 50 people. The data analysis technique was carried out using the Partial Least Squares (PLS) method with the help of SmartPLS 3 software. PLS analysis was used to test the direct and indirect relationship between independent variables (leadership style, training, and career development), intervening variables (job satisfaction), and dependent variables (employee retention). The validity and reliability of the instrument were tested through the outer model measurement, while the influence between variables was analyzed through the inner model measurement. The results of the study show that leadership style has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Leadership style affects employee retention, the influence is not significant. Job satisfaction has a positive and significant influence on employee retention. Training has been proven to have a positive and significant influence on job satisfaction. Training has a significant positive influence on employee retention. Career development showed a positive influence on job satisfaction, the influence was not significant. Career development has a positive and significant effect on employee retention.*

**Keywords:** Leadership Style, Training, Career Development, Job Satisfaction, Employee Retention.

(\*) Corresponding Author: Heru Gunawan, [heru.alfakir@gmail.com](mailto:heru.alfakir@gmail.com), +62 813-6029-3413

## INTRODUCTION

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia menjadi aset krusial bagi keberlangsungan dan kesuksesan sebuah perusahaan. SDM adalah harta atau aset paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu organisasi/perusahaan (Qoyyimah et al., 2020). Karena mereka adalah kekuatan utama di balik operasi organisasi dan berfungsi sebagai operator, pengelola, produsen, dan perancang semua system organisasi, sumber daya manusia (SDM) adalah aset organisasi yang paling berharga (Aula et al., 2022). Kapasitas organisasi untuk maju dipengaruhi oleh sumber daya manusia (SDM) dan kualitasnya (Adiwinata et al., 2024). Sebuah perusahaan atau organisasi harus mengelola karyawannya dengan baik untuk memotivasi mereka, sehingga mereka akan memiliki kepuasan kerja dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan ingin mempertahankan keanggotaan mereka dalam organisasi (Murtiningsih, 2020).

Retensi karyawan menjadi isu penting mengingat tingginya biaya dan dampak negatif dari turnover karyawan. Retensi karyawan memiliki pengertian yang beragam, dalam penelitian (Neog & Barua, 2015) dikatakan retensi karyawan adalah sebagai kebijakan dan praktik yang digunakan organisasi untuk menghindarkan karyawan yang berharga keluar dari pekerjaan mereka. Hal berbeda ditemukan pada penelitian (Oyoo et al., 2016) yang mengatakan retensi karyawan adalah sebuah proses dimana karyawan didorong untuk tetap tinggal di organisasi selama periode maksimum atau sampai selesainya proyek. Tujuan retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap memiliki kualitas tinggi oleh perusahaan selama mungkin, karena bagi perusahaan karyawan yang berkualitas merupakan aset tak berwujud yang tidak tergantikan (Risa & Endratno, 2023). Kehilangan karyawan berpengalaman tidak hanya berdampak pada produktivitas, namun juga berpotensi mengganggu operasional perusahaan. Oleh karena itu, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan menjadi langkah strategis bagi PT Nusantara Power Engineering Medan.

Menurut (Astuti & Panggabean, 2014), menyatakan bahwa tingginya retensi karyawan akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai suatu tujuan dan misi organisasi. Faktor yang sangat penting dalam meningkatkan retensi karyawan adalah peran seorang pemimpin dan gaya kepemimpinannya yang mampu meningkatkan retensi karyawan dan membawa bisnis mencapai visi dan misi yang ditetapkan (Nisa, 2018). Gaya kepemimpinan memainkan peran vital dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pola kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai suatu tujuan (Sembiring & Sitanggang, 2022). Jika gaya kepemimpinan dilakukan dengan benar, maka karyawan akan merasa nyaman dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara optimal (Octaviani, 2020). Pemimpin yang efektif dapat memotivasi, menginspirasi, dan membimbing karyawan, sehingga berpotensi meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap perusahaan.

Penelitian terdahulu juga menjelaskan adanya research gap yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah kerja (Yani & Putri, 2017; Masta & Riyanto, 2020). Namun ada beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah kerja (Suhakim & Badrianto, 2021; Widodo & Hajar, 2021; Nurfadilah dkk, 2018) . selain retensi karyawan dan gaya kepemimpinan transformasional.

Salah satu hal yang menentukan kualitas manusia adalah sejauh mana sistem di bidang sumber daya manusia sanggup memenuhi keinginan karyawan maupun perusahaan. Adanya sumber daya manusia yang memiliki skill, perubahan sikap, dan penilaian pada karyawan akan semakin meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Salah satu cara meningkatkannya adalah melalui pelatihan (Simanjorang et al., 2023). Pelatihan kerja sebuah sarana untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang selaras terhadap pola manajemen, dalam segi kepentingan hari ini ataupun kebutuhan di masa mendatang. Kompetensi yang baik dari seorang karyawan dapat diasah melalui program pelatihan kerja, sehingga dengan adanya pelatihan kompetensi seluruh karyawan dapat ditingkatkan lagi (Yonatan & Tanoto, 2019). Dengan menyediakan kesempatan pengembangan diri, perusahaan menunjukkan komitmen terhadap pertumbuhan profesional karyawannya. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan, dan loyalitas karyawan. Pelatihan juga membantu karyawan

menghadapi tantangan baru dan beradaptasi dengan perubahan industri, memperkuat posisi mereka dalam organisasi. Karyawan yang terlatih dengan baik akan lebih produktif, puas, dan lebih mungkin bertahan dalam jangka panjang. Investasi dalam pelatihan bukan hanya tentang peningkatan keterampilan, tetapi juga membangun tenaga kerja yang stabil dan loyal, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah membahas pengaruh pelatihan terhadap retensi karyawan. Penelitian yang mencoba membuktikan pelatihan terhadap retensi karyawan antara lain (Al-Sharafi et al., 2018), (Duah & Danso, 2017), serta (Hassan et al., 2013) yang menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada suatu perusahaan. Namun, pada penelitian (Padmaja et al., 2020) ditemukan inkonsistensi bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh negatif terhadap retensi karyawan.

Pengembangan karier adalah cara perusahaan memberikan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang baik secara pribadi maupun profesional (Horwitz et al., 2003). Pengembangan karier menjadi salah satu praktik sumber daya manusia yang membantu perusahaan dalam melakukan retensi karyawan. Menurut (George, 2015) pengembangan karier menjadi salah satu strategi retensi yang utama yang cenderung dapat meningkatkan komitmen dan retensi yang tinggi pada karyawan. Pelatihan dan pengembangan karir juga menjadi aspek krusial dalam mempertahankan karyawan. Investasi perusahaan dalam meningkatkan kompetensi dan memberikan jalur karir yang jelas dapat meningkatkan rasa dihargai dan prospek jangka panjang karyawan di perusahaan. Salah satu strategi yang efektif adalah melalui pelaksanaan training and development yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan (Chatzoudes & Chatzoglou, 2022).

Penelitian yang membuktikan pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan adalah penelitian Baharin dan (Hanafi, 2018) serta (Nagarathanam et al., 2018) bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap retensi karyawan pada suatu perusahaan. Namun, pada penelitian (Presbitero et al., 2016) serta (Al-Sharafi et al., 2018) ditemukan inkonsistensi bahwa pengembangan karier berpengaruh negatif terhadap retensi karyawan.

Kepuasan kerja dipandang sebagai variabel intervening yang dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan, pelatihan, pengembangan karir, dan retensi karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih loyal dan memiliki keinginan lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang merasa diperhatikan perusahaan serta puas pada pekerjaannya akan terus menunjukkan adanya kontribusi berarti bagi perusahaan. Kontribusi ini bisa berupa peningkatan produktivitas, kinerja, prestasi kerja karyawan, hingga retensi karyawan yang meningkat atau menurunnya tingkat turnover pada Perusahaan (Adzka & Perdhana, 2017).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan, dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Nusantara Power Engineering Medan.

## **METHODS**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Nusantara Power Engineering Medan sebanyak 50 orang. Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah nonprobability sampling dengan teknik yang diambil yaitu sampling jenuh (sensus). Menurut (Sugiyono, 2017) teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, yaitu 50 orang responden.

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 3. PLS adalah salah satu metode penyelesaian Struktural Equation Modeling (SEM). Tahapan analisis data dimulai dengan uji validitas dan reliabilitas, dilanjutkan dengan analisis deskriptif untuk melihat gambaran data, kemudian dilakukan pengujian model measurement (*outer model*) untuk memastikan bahwa variabel dan instrumen pengukuran atau indikator yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai validitas dan reliabilitas yang memadai serta memastikan bahwa pengukuran yang dilakukan konsisten pada seluruh sampel yang digunakan dalam penelitian. Uji measurement model dalam analisis data menggunakan PLS-SEM terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji structural

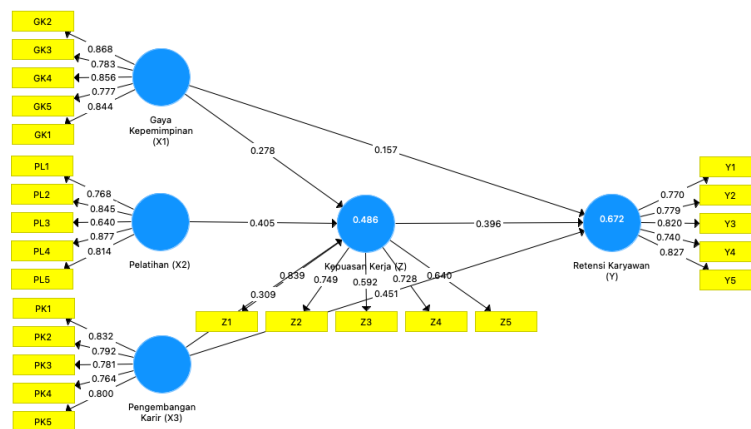
model (*inner model*) untuk memeriksa hubungan antar konstruk model penelitian, dengan pengujian R-Square, dan *path coefficient*.

## RESULTS & DISCUSSION

### Results

#### 1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) adalah tahap analisis untuk menguji seberapa baik indikator-indikator dapat mengukur variabel laten (konstruk) yang seharusnya diukur. Prosesnya mencakup tiga pengujian utama: validitas konvergen (melalui *loading factor*, AVE, dan *communality*) untuk memastikan indikator berkorelasi positif dengan konstraknya, validitas diskriminan (melalui *cross loading* dan kriteria *Fornell-Larcker*) untuk memastikan indikator benar-benar mewakili konstraknya dan bukan konstruk lain, serta uji reliabilitas (menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*) untuk memastikan konsistensi dan kehandalan pengukuran.



Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2025

**Gambar 1.**  
Outer Loading I

#### a. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen adalah proses untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam sebuah konstruk benar-benar mengukur konsep yang sama. Hal ini dilakukan dengan mengevaluasi nilai *loading factor* pada analisis faktor konfirmatori (CFA). Nilai *loading factor* minimal 0,7 dianggap memenuhi validitas konvergen, karena menunjukkan bahwa indikator memiliki hubungan kuat dengan konstruk yang diukur.

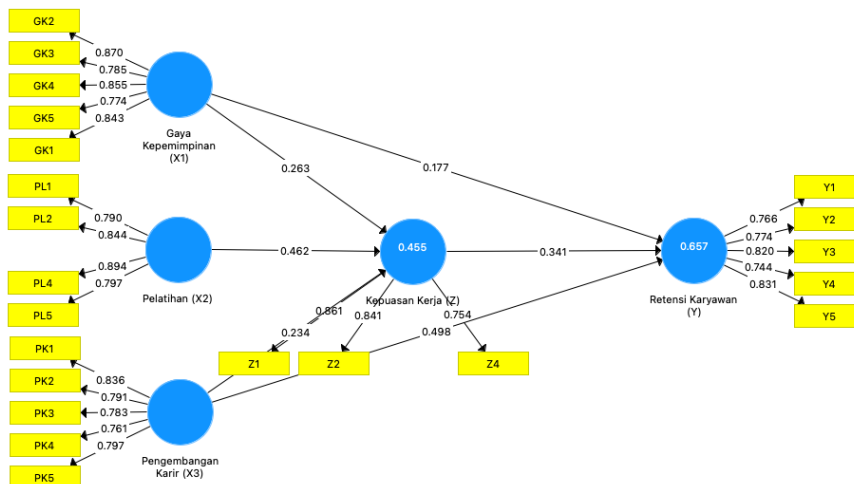
**Tabel 1.**  
Outer Loadings - Uji Validitas Konvergen

	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Pelatihan (X2)	Pengembangan Karir (X3)	Retensi Karyawan (Y)
GK2	0,868				
GK3	0,783				
GK4	0,856				
GK5	0,777				
PK1				0,832	

	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Pelatihan (X2)	Pengembangan Karir (X3)	Retensi Karyawan (Y)
PK2				0,792	
PK3				0,781	
PK4				0,764	
PK5				0,800	
PL1			0,768		
PL2			0,845		
PL3			0,640		
PL4			0,877		
PL5			0,814		
Y1					0,770
Y2					0,779
Y3					0,820
Y4					0,740
Y5					0,827
Z1		0,839			
Z2		0,749			
Z3		0,592			
Z4		0,728			
Z5		0,640			
GK1	0,844				

Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan hasil analisis *outer loading* pada gambar, beberapa indikator memiliki nilai *loading* di bawah standar minimal 0,7 yang mengindikasikan perlunya perbaikan atau penghapusan indikator tersebut, yakni PL3, Z3, dan Z5.



Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2025

**Gambar 2. Outer Loading II**

Berdasarkan hasil analisis *outer loading* setelah eliminasi 3 indikator, seluruh nilai *loading factor* telah memenuhi syarat minimal 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa setelah dilakukan eliminasi, semua indikator yang tersisa telah memiliki validitas konvergen yang baik dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 2.**  
**Outer Loadings Setelah Eliminasi**

	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Pelatihan (X2)	Pengembangan Karir (X3)	Retensi Karyawan (Y)
GK2	0,870				
GK3	0,785				
GK4	0,855				
GK5	0,774				
PK1				0,836	
PK2				0,791	
PK3				0,783	
PK4				0,761	
PK5				0,797	
PL1			0,790		
PL2			0,844		
PL4			0,894		
PL5			0,797		
Y1					0,766
Y2					0,774
Y3					0,820
Y4					0,744
Y5					0,831
Z1		0,861			
Z2		0,841			
Z4		0,754			
GK1	0,843				

Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2025

**b. Uji Validitas Diskriminan**

Uji validitas diskriminan adalah proses untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *cross loading*, yaitu korelasi indikator terhadap konstraknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Keputusan yang baik diambil jika nilai *loading factor* indikator pada konstraknya sendiri lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruk lain.

**Tabel 3.**  
**Cross Loadings**

	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Pelatihan (X2)	Pengembangan Karir (X3)	Retensi Karyawan (Y)
GK2	0,870	0,366	-0,023	0,213	0,386
GK3	0,785	0,230	-0,001	0,222	0,286
GK4	0,855	0,277	-0,066	0,298	0,403
GK5	0,774	0,077	-0,120	0,224	0,272
PK1	0,260	0,481	0,193	0,836	0,642
PK2	0,305	0,392	0,394	0,791	0,637
PK3	0,121	0,325	0,311	0,783	0,467
PK4	0,237	0,435	0,356	0,761	0,575
PK5	0,236	0,315	0,382	0,797	0,503
PL1	-0,136	0,398	0,790	0,193	0,365
PL2	-0,004	0,529	0,844	0,327	0,491

PL4	0,029	0,528	0,894	0,430	0,630
PL5	-0,004	0,311	0,797	0,401	0,527
Y1	0,332	0,563	0,375	0,528	0,766
Y2	0,370	0,357	0,344	0,459	0,774
Y3	0,361	0,473	0,481	0,590	0,820
Y4	0,200	0,491	0,575	0,596	0,744
Y5	0,438	0,619	0,584	0,642	0,831
Z1	0,418	0,861	0,487	0,302	0,563
Z2	0,206	0,841	0,480	0,413	0,506
Z4	0,142	0,754	0,381	0,531	0,520
GK1	0,843	0,278	0,052	0,274	0,403

Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada tabel, validitas diskriminan terpenuhi karena setiap indikator memiliki nilai loading faktor tertinggi pada konstraknya sendiri dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada konstruk lain yang menunjukkan bahwa setiap indikator lebih merepresentasikan konstraknya secara tepat.

**Tabel 4.**  
Fornell Larcker

	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Pelatihan (X2)	Pengembangan Karir (X3)	Retensi Karyawan (Y)
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,826				
Kepuasan Kerja (Z)	0,319	0,820			
Pelatihan (X2)	-0,028	0,550	0,832		
Pengembangan Karir (X3)	0,299	0,500	0,406	0,794	
Retensi Karyawan (Y)	0,435	0,647	0,609	0,722	0,788

Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan tabel *Fornell-Larcker*, validitas diskriminan terpenuhi karena nilai diagonal (akar AVE) pada masing-masing konstruk, seperti Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 0,826, lebih besar dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lain, menunjukkan bahwa setiap konstruk lebih kuat berhubungan dengan indikatornya sendiri daripada dengan konstruk lain.

### c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah proses untuk memastikan konsistensi dan keandalan indikator dalam mengukur suatu konstruk. Reliabilitas dinilai menggunakan dua metode utama: *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*. Nilai CR atau *Cronbach's Alpha* di atas 0,7 menunjukkan bahwa indikator memiliki konsistensi internal yang baik. Jika nilai reliabilitas rendah, maka konstruk atau indikator tersebut perlu dievaluasi untuk meningkatkan keandalannya.

**Tabel 5.**  
Nilai Construct Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,885	0,909	0,915	0,683
Kepuasan Kerja (Z)	0,754	0,760	0,860	0,672
Pelatihan (X2)	0,854	0,883	0,900	0,693

Pengembangan Karir (X3)	0,854	0,862	0,895	0,631
Retensi Karyawan (Y)	0,847	0,855	0,891	0,620

Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan tabel, semua konstruk memenuhi uji reliabilitas karena nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) untuk seluruh variabel lebih besar dari ambang batas 0,7, seperti Gaya Kepemimpinan (X1) dengan nilai Alpha 0,885 dan CR 0,915. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) juga melebihi 0,5 pada semua konstruk, menunjukkan validitas konvergen yang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan.

## 2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) adalah proses analisis yang menguji hubungan antar variabel laten atau konstruk dalam model penelitian untuk menilai seberapa baik model teoritis yang dibangun sesuai dengan data empiris yang dikumpulkan.

### a. Nilai R-Square (R<sup>2</sup>)

R-Square (R<sup>2</sup>) adalah ukuran statistik yang menunjukkan seberapa baik model regresi dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen, dengan nilai berkisar antara 0 hingga 1 atau 0% hingga 100%. Pengambilan keputusan berdasarkan R<sup>2</sup> dilakukan dengan mempertimbangkan bahwa semakin tinggi nilai R<sup>2</sup> (mendekati 1 atau 100%), semakin baik model tersebut dalam menjelaskan variabel dependen, di mana nilai R<sup>2</sup> = 0,75 (75%) atau lebih umumnya dianggap menunjukkan model yang baik, nilai antara 0,5 - 0,75 (50% - 75%) menunjukkan model yang moderat, sedangkan nilai di bawah 0,5 (50%) mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan yang lemah dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 6. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,455	0,419
Retensi Karyawan (Y)	0,657	0,635

Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dijelaskan bahwa, untuk Kepuasan Kerja (Z), nilai R Square adalah 0,455 atau 45,5% dan R Square Adjusted 0,419 atau 41,9%. Ini menunjukkan bahwa variabel independen dapat menjelaskan kepuasan kerja sebesar 41,9%, sedangkan sisanya 58,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Sedangkan variabel Retensi Karyawan (Y), nilai R Square adalah 0,657 atau 65,7% dan R Square Adjusted 0,635 atau 63,5%. Artinya variabel independen dapat menjelaskan retensi karyawan sebesar 63,5%, sementara 36,5% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini.

### b. Path Coefficient

*Path coefficient* digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Penilaian tingkat signifikansi didasarkan pada nilai p-value < 0,05 dan nilai t- statistik > t-tabel dengan alpha 5% (0,05) yaitu sebesar 1,667. Untuk melihat hasil nilai pengaruh langsung dapat diketahui melalui hasil pengukuran *path coefficient*, dan untuk melihat hasil nilai pengaruh tidak langsung dapat diketahui berdasarkan hasil pengukuran *specific indirect effects* pada pengukuran *bootstrapping*. Berikut hasil *path coefficient*.

Tabel 7.



**Path Coefficient**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,263	0,283	0,131	2,010	<b>0,045</b>
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Retensi Karyawan (Y)	0,177	0,184	0,098	1,799	<b>0,073</b>
Kepuasan Kerja (Z) -> Retensi Karyawan (Y)	0,341	0,325	0,091	3,770	<b>0,000</b>
Pelatihan (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,462	0,480	0,107	4,315	<b>0,000</b>
Pengembangan Karir (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,234	0,212	0,152	1,535	<b>0,125</b>
Pengembangan Karir (X3) -> Retensi Karyawan (Y)	0,498	0,507	0,087	5,703	<b>0,000</b>

Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan hasil uji statistik dengan nilai t tabel sebesar 1,667, dapat dilihat bahwa terdapat beberapa hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu sebagai berikut:

- 1) Hipotesis 1: Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan nilai t-statistik 2,010 > t-tabel 1,667 dengan p-value 0,045 < 0,05. Hal ini membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- 2) Hipotesis 2: Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Retensi Karyawan memiliki nilai t-statistik 1,799 < t-tabel 1,667 dengan p-value 0,073 > 0,05. Ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan.
- 3) Hipotesis 3: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan menunjukkan nilai t-statistik 3,770 > t-tabel 1,667 dengan p-value 0,000 < 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan.
- 4) Hipotesis 4: Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai t-statistik 4,315 > t-tabel 1,667 dengan p-value 0,000 < 0,05. Ini membuktikan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- 5) Hipotesis 5: Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan nilai t-statistik 1,535 < t-tabel 1,667 dengan p-value 0,125 > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- 6) Hipotesis 6: Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan memiliki nilai t-statistik 5,703 > t-tabel 1,667 dengan p-value 0,000 < 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan.

**c. Indirect Effect Size**

Indirect Effect Size merujuk pada ukuran pengaruh yang terjadi melalui variabel perantara (mediator) dalam suatu hubungan antara dua variabel. Ini menggambarkan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator, yang pada gilirannya mempengaruhi hasil akhir. *Indirect Effect Size* sering digunakan dalam analisis jalur (*path analysis*) atau model struktural untuk memahami proses yang mendasari hubungan antar variabel.

**Tabel 8.**  
**Total Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)					
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Retensi Karyawan (Y)	0,090	0,091	0,050	1,810	<b>0,071</b>

<b>Kepuasan Kerja (Z) -&gt; Retensi Karyawan (Y)</b>					
<b>Pelatihan (X2) -&gt; Kepuasan Kerja (Z)</b>					
<b>Pelatihan (X2) -&gt; Retensi Karyawan (Y)</b>	0,158	0,158	0,060	2,633	<b>0,009</b>
<b>Pengembangan Karir (X3) -&gt; Kepuasan Kerja (Z)</b>					
<b>Pengembangan Karir (X3) -&gt; Retensi Karyawan (Y)</b>	0,080	0,070	0,057	1,394	<b>0,164</b>

Sumber: Olah Data SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan hasil analisis *total indirect effect*, terdapat beberapa temuan penting:

- 1) Gaya Kepemimpinan (X1) -> Retensi Karyawan (Y): Efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap retensi karyawan adalah 0,090 dengan T Statistics 1,810 dan p-value 0,071. P-value ini sedikit lebih tinggi dari 0,05, yang menunjukkan bahwa hubungan ini mendekati signifikan, tetapi tidak cukup kuat untuk dikatakan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.
- 2) Pelatihan (X2) -> Retensi Karyawan (Y): Efek tidak langsung dari pelatihan terhadap retensi karyawan adalah 0,158 dengan T Statistics 2,633 dan p-value 0,009. P-value ini menunjukkan hubungan yang signifikan, yang berarti pelatihan memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap retensi karyawan.
- 3) Pengembangan Karir (X3) -> Retensi Karyawan (Y): Efek tidak langsung dari pengembangan karir terhadap retensi karyawan adalah 0,080 dengan T Statistics 1,394 dan p-value 0,164. P-value ini lebih besar dari 0,05, yang menunjukkan bahwa efek ini tidak signifikan dan tidak memiliki pengaruh kuat terhadap retensi karyawan.

## DISCUSSION

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 2,010 lebih besar dari t-tabel 1,667 dengan p-value 0,045 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan memang berperan penting dalam meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer atau pemimpin di PT Nusantara Power Engineering Medan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang positif dapat meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka.

### 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan di PT Nusantara Power Engineering Medan, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Hal ini didasarkan pada nilai t-statistik yang sebesar 1,799, yang lebih besar dari t-tabel 1,667, tetapi p-value 0,073 lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan kata lain, meskipun gaya kepemimpinan mempengaruhi retensi karyawan, efeknya tidak cukup kuat atau signifikan secara statistik untuk dijadikan dasar keputusan strategis perusahaan.

### 3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan di PT Nusantara Power Engineering Medan. Dengan nilai t-statistik 3,770 yang lebih besar dari t-tabel 1,667 dan p-value 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, hasil ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dan keinginan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan kondisi kerja mereka lebih cenderung untuk bertahan dalam perusahaan.

Kepuasan kerja menjadi faktor yang mendorong karyawan untuk bertahan dan tidak meninggalkan perusahaan. Jika karyawan merasa puas dengan kondisi kerja mereka, seperti gaji,

lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, dan kesempatan pengembangan karir, maka mereka cenderung untuk bertahan lebih lama di perusahaan.

#### 4. Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 4,315 lebih besar dari t-tabel 1,667 dan p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Nusantara Power Engineering Medan. Program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

#### 5. Pengaruh Pelatihan terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan (X<sub>2</sub>) memberikan efek positif yang signifikan terhadap retensi karyawan (Y) dengan nilai efek tidak langsung sebesar 0,158, T Statistics 2,633, dan p-value 0,009. P-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan dan retensi karyawan adalah signifikan. Ini berarti bahwa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan memiliki dampak positif yang kuat dalam meningkatkan retensi karyawan di PT Nusantara Power Engineering Medan. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan, sehingga mengurangi tingkat pergantian karyawan.

#### 6. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Nusantara Power Engineering Medan, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar 1,535 yang lebih kecil dari t-tabel 1,667, serta p-value sebesar 0,125 yang lebih besar dari 0,05. Pengembangan karir merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan karyawan. Proses ini mencakup berbagai inisiatif untuk membantu karyawan mencapai potensi maksimal mereka, seperti pelatihan, mentoring, bimbingan karir, dan peluang promosi. Karyawan yang diberikan peluang untuk berkembang akan merasa dihargai dan termotivasi. Mereka melihat pengembangan karir sebagai bentuk investasi perusahaan terhadap kemampuan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Selain itu, pengembangan karir yang transparan memberikan rasa aman dan kejelasan mengenai jalur karir yang dapat ditempuh dalam perusahaan.

#### 7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Retensi Karyawan di PT Nusantara Power Engineering Medan. Berdasarkan uji t-statistik, nilai t-statistik sebesar 5,703 lebih besar dari t-tabel 1,667, dan p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Ini berarti terdapat hubungan yang kuat antara Pengembangan Karir dan Retensi Karyawan, di mana semakin baik pengembangan karir yang diberikan perusahaan, semakin besar kemungkinan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan, menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan karir dapat meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan. Secara singkat, hasil ini membuktikan bahwa investasi perusahaan dalam pengembangan karir karyawan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas, yang berujung pada retensi yang lebih tinggi.

## CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT Nusantara Power Engineering Medan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai t-statistik sebesar 2,010 (lebih besar dari t-tabel 1,667) dengan p-value 0,045 (lebih kecil dari 0,05).

2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Nilai t-statistik sebesar 1,799 lebih besar dari t-tabel 1,667, tetapi p-value sebesar 0,073 lebih besar dari 0,05.
3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Nilai t-statistik sebesar 3,770 (lebih besar dari t-tabel 1,667) dan p-value 0,000 (lebih kecil dari 0,05).
4. Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan nilai t-statistik sebesar 4,315 (lebih besar dari t-tabel 1,667) dan p-value 0,000 (lebih kecil dari 0,05).
5. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai t-statistik sebesar 2,633 (lebih besar dari t-tabel 1,667) dan p-value sebesar 0,009 (lebih kecil dari 0,05).
6. Pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Nilai t-statistik sebesar 1,535 lebih kecil dari t-tabel 1,667, dan p-value sebesar 0,125 lebih besar dari 0,05.
7. Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Nilai t-statistik sebesar 5,703 (lebih besar dari t-tabel 1,667) dan p-value 0,000 (lebih kecil dari 0,05).

## REFERENCES

- Adiwinata, D. W., Hidayat, R., & Sinaga, U. M. (2024). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Membangun Personal Branding Yang Kuat Di Era Digital Dengan Kolaborasi Artificial Intelligence* 3 (2), 1294–1301. <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/article/view/40630>
- Adzka, S. A., & Perdhana, M. S. (2017). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 922–928.
- Al-Sharafi, H., Hassan, M. E. M., & Alam, S. S. (2018). The Effect of Training and Career Development on Employees Retention –A Study on the Telecommunication Organizations in Yemen. *The Journal of Social Sciences Research, SPI* 2, 420–430. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.420.430>
- Astuti, D. P., & Panggabean, M. S. (2014). Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif pada Beberapa Rumah Sakit di DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 7(1), 199–217. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v7i1.527>
- Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 11(1). <https://doi.org/10.12962/j23373520.v11i1.67483>
- Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors Affecting Employee Retention: Proposing an Original Conceptual Framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, X(Issue 1), 49–76. <https://doi.org/10.35808/ijeba/748>
- Duah, P., & Danso, B. (2017). The impact of training and development on retention of employees in capital bank in Ghana. *International Journal of Academic Research and Development*, 2(5), 526–532.
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102–121. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0151>
- Hassan, M. U., Nawaz, M. S., Abbas, G., & Sajid, M. I. (2013). Impact Of High Performance Work Practices On Employee Loyalty And Financial Performance Through Mediation Of Employee Satisfaction: An Empirical Evidence From The Financial Sector Of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 16(8), 1037–1046.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23–44. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>
- Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33–50. <https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>

- Neog, B. B., & Barua, M. (2015). Factors Affecting Employee's Retention in Automobile Service Workshops of Assam: An Empirical Study. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 3(1), 9–18.
- Nisa, W. I. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 155. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v2i2.6533>
- Octaviani, I. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada PT Pertama Logistics Service. *KREATIF : Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 7(2), 1. <https://doi.org/10.32493/jk.v7i2.y2019.p1-9>
- Oyoo, M. O., Mwandishi, N. K., & Musiega, D. (2016). Influence of reward systems on employee retention in faith based health organizations in Kenya: a case of Mukumu Hospital, Kenya. *International Journal of Commerce and Management Research*, 2(10), 42–51.
- Padmaja, K., Cherukuri, J., & Reddy, A. M. (2020). A comparative study of the efficiency of chemical coagulation and electrocoagulation methods in the treatment of pharmaceutical effluent. *Journal of Water Process Engineering*, 34(11), 101153. <https://doi.org/10.1016/j.jwpe.2020.101153>
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635–652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035306>
- Qoyyimah, M., Abrianto, T. H., & Chamidah, S. (2020). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. INKA Multi Solusi Madiun. *ASSET: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1). <https://doi.org/10.24269/asset.v2i1.2548>
- Risa, F. N., & Endratno, H. (2023). Pengaruh Retensi Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Perawat RSUD Dr. M. Ashari Pematang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 5(1), 34–43. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v5i1.162>
- Sembiring, F., & Sitanggang, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkasa Internusa Mandiri Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 52–68. <https://doi.org/10.54367/jmb.v22i1.1729>
- Simanjorang, F., T., A. F., Yolanda, E., & Simbolon, N. A. (2023). Kajian Literatur: Pengaruh Pemberian Pelatihan Terhadap Retensi Karyawan. *ARIMA : Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 1(2), 271–276.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Yonatan, A., & Tanoto, S. R. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Serta Sistem Penilaian Kinerja terhadap Retensi Karyawan PT Sutindo Anugrah Sejahtera. *Agora*, 7(2).