JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 29 Agustus 2026 | **Revised:** 31 Agustus 2026 | **Accepted:** 22 September 2026

Pengaruh Kepemimpinan Welas Asih dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Persepsi Keberhasilan Karir sebagai Mediasi (Studi Kasus pada Inspektorat Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Barat)

Dola Indrayani Putri[1], Rika Desiyanti[2], Kasman Karimi[3]
[1]Magister Manajemen, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia, dolaindrayaniputri@gmail.com
[2]Magister Manajemen, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia, rikadesiyanti@bunghatta.ac.id
[3]Magister Manajemen, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia, kasman.karimi@bunghatta.ac.id

Corresponding Author: dolaindrayaniputri@gmail.com[1]

Abstract: *His study aims to analyze the effect of compassionate leadership and career development on employee retention, with perceived career success as a mediating variable among Functional Auditor Personnel at Inspectorates in West Sumatra Province. This study is motivated by the importance of retaining professional Functional Auditor Personnel as human resources in carrying out the internal government oversight function. The moderate levels of employee retention, compassionate leadership, career development, and perceived career success indicate that there is still room for improvement in human resource management within Inspectorates in West Sumatra Province. This study employed a quantitative approach using a survey method. The respondents were Functional Auditor Personnel working at Inspectorates in West Sumatra Province. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS), including the assessment of the measurement model and structural model through the bootstrapping procedure. The results show that compassionate leadership has a positive and significant effect on employee retention, career development has a positive and significant effect on employee retention, compassionate leadership has a positive and significant effect on perceived career success, and career development has a positive and significant effect on perceived career success. Furthermore, perceived career success has a positive and significant effect on employee retention. The mediation analysis also shows that perceived career success mediates the effect of compassionate leadership on employee retention and mediates the effect of career development on employee retention. These findings provide practical implications for Inspectorates in West Sumatra Province to improve the retention of Functional Auditor Personnel by strengthening compassionate leadership, providing better career development opportunities, and enhancing employees' perceptions of career success.*

Keyword: *Compassionate Leadership, Career Development, Perceived Career Success, Employee Retention, Functional Auditor Personnel, Inspectorate.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan welas asih dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan dengan persepsi keberhasilan karir sebagai variabel mediasi pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya mempertahankan PFA sebagai sumber daya manusia profesional dalam pelaksanaan fungsi pengawasan internal pemerintah. Kondisi retensi karyawan, kepemimpinan welas asih, pengembangan karir, dan persepsi keberhasilan karir yang masih berada pada kategori sedang menunjukkan adanya ruang untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia pada Inspektorat di wilayah Provinsi Sumatera Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Responden dalam penelitian ini adalah PFA yang bekerja pada Inspektorat di wilayah Provinsi Sumatera Barat. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS), yang meliputi pengujian model pengukuran (measurement model) dan model struktural (structural model) melalui prosedur bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan welas asih berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, kepemimpinan welas asih berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keberhasilan karir, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keberhasilan karir. Selanjutnya, persepsi keberhasilan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil pengujian mediasi juga menunjukkan bahwa persepsi keberhasilan karir memediasi pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap retensi karyawan serta memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi Inspektorat di wilayah Provinsi Sumatera Barat untuk meningkatkan retensi PFA melalui penguatan kepemimpinan yang welas asih, penyediaan pengembangan karir yang lebih baik, serta peningkatan persepsi PFA terhadap keberhasilan karirnya.

Kata Kunci: Kepemimpinan Welas Asih, Pengembangan Karir, Persepsi Keberhasilan Karir, Retensi Karyawan, PFA, Inspektorat.

PENDAHULUAN

Retensi karyawan merupakan salah satu isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia, baik pada sektor privat maupun sektor publik. Retensi karyawan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan organisasi mempertahankan karyawan secara administratif, tetapi juga mencerminkan tingkat keterikatan, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Retensi karyawan didefinisikan sebagai upaya organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja dalam perusahaan selama periode waktu yang panjang, mengurangi *turnover*, dan mengoptimalkan penggunaan pengalaman serta kompetensi yang dimiliki karyawan untuk kebaikan organisasi (Elsafty & Oraby, 2022). Tingginya tingkat retensi menjadi indikator penting keberhasilan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) karena berkontribusi langsung terhadap stabilitas organisasi, keberlanjutan pengetahuan, dan kualitas kinerja.

Tantangan retensi karyawan terutama Pejabat Fungsional Auditor (PFA) pada Inspektorat daerah semakin kompleks seiring dengan meningkatnya tuntutan kapabilitas APIP. Berdasarkan kerangka *Internal Audit Capability Model (IACM)*, Inspektorat dituntut untuk meningkatkan level kapabilitas menuju level 3 *(integrated)* dan level 4 *(managed).* Peningkatan level tersebut menuntut auditor yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Namun, pada praktiknya, Inspektorat kabupaten/kota di Provinsi Sumatera Barat masih menghadapi berbagai tantangan, seperti beban kerja pengawasan yang tinggi, tekanan target kinerja, keterbatasan jalur promosi dan pengembangan karir, rotasi dan mutasi, serta kekurangan jumlah PFA pada seluruh

insepektorat. Kondisi ini berpotensi menurunkan keinginan PFA untuk bertahan dan mengurangi tingkat retensi karyawan.

Untuk lebih mengetahui permasalahan dan fenomena yang terjadi di lapangan maka peneliti mencoba untuk melakukan survei terhadap 30 (tiga puluh) PFA dari Inspektorat Kota Padang dan Provinsi Sumatera Barat, dengan melakukan penyebaran kusioner yang hasilnya dapat dilihat dari tabel 1. berikut:

Tabel 1. Fenomena Retensi Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban					Total Skor	Rata-Rata	TCR	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS				
Retensi Karyawan										
1	Saya berniat untuk tetap bekerja di Inspektorat dalam jangka panjang.	1	2	4	15	8	116	3,87	77.33%	Tinggi
2	Saya merasa memiliki loyalitas yang kuat terhadap Inspektorat.	0	3	5	14	8	117	3,90	78.00%	Tinggi
3	Saya tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di instansi lain.	2	3	6	12	7	109	3,63	72.67%	Tinggi
Rata-rata Retensi karyawan								**3,80**	**76.00%**	**Tinggi**
Persepsi Keberhasilan Karir										
4	Saya puas dengan perkembangan karir saya saat ini	1	3	6	14	6	111	3,70	74.00%	Tinggi
5	Saya merasa telah mencapai pencapaian penting dalam karir saya	0	4	7	13	6	111	3,70	74.00%	Tinggi
6	Pekerjaan saya memberikan makna bagi kehidupan saya	1	2	6	15	6	113	3,77	75.33%	Tinggi
Rata- rata Persepsi Keberhasilan Karir								**3,72**	**74.44%**	**Tinggi**
Kepemimpinan Welas Asih										
7	Atasan saya menunjukkan kepedulian terhadap kondisi PFA.	0	1	3	14	2	127	4,23	84.67%	Sangat Tinggi
8	Atasan memperlakukan PFA dengan hormat dan adil.	0	1	4	13	12	126	4,20	84.00%	Sangat Tinggi
9	Atasan memberikan dukungan ketika PFA menghadapi kesulitan kerja	0	2	4	15	9	121	4,03	80.67%	Tinggi
Rata-rata Kepemimpinan Welas Asih								**4,16**	**83.11%**	**Sangat Tinggi**
Pengembangan Karir										
10	Saya memperoleh kesempatan pelatihan untuk mendukung pengembangan karir	1	4	6	13	6	109	3,63	72.67%	Tinggi
11	Jalur pengembangan karir di Inspektorat sudah jelas	2	4	7	12	5	104	3,47	69.33%	Tinggi

12	Organisasi memberikan pembinaan karir secara berkelanjutan	1	3	7	13	6	110	3,67	73.33%	Tinggi
Rata-rata Pengembangan Karir								**3,59**	**71.78%**	**Tinggi**
Rata -rata								**3, 82**	**76.33%**	**Tinggi**

Sumber: Hasil survei awal Mei 2026

Berdasarkan tabel 1 di atas, terlihat bahwa skor rata-skor keseluruhan retensi karyawan adalah 3,82 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 76,33% dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum PFA memiliki kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi. Namun demikian, nilai tersebut belum mencapai kategori sangat tinggi, sehingga masih terdapat ruang perbaikan dalam upaya mempertahankan PFA secara berkelanjutan.

Hasil pra-survey juga menunjukkan bahwa persepsi keberhasilan karir berada pada kategori sedang (74,44%), namun merupakan nilai terendah kedua setelah pengembangan karir. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun PFA relatif bertahan, persepsi terhadap keberhasilan karir secara subjektif belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini berpotensi mempengaruhi keberlanjutan retensi karyawan dalam jangka panjang. Di sisi lain, kepemimpinan welas asih menunjukkan nilai TCR tertinggi (83,11%) dan berada pada kategori sangat tinggi, yang mencerminkan bahwa PFA menilai pimpinan telah menunjukkan empati, kepedulian, dan dukungan yang baik. Namun, tingginya nilai kepemimpinan welas asih belum sepenuhnya diikuti oleh optimalnya persepsi keberhasilan karir dan pengembangan karir.

Sementara itu, pengembangan karir memperoleh nilai TCR sebesar 71,78% (kategori tinggi), namun relatif lebih rendah dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat persepsi PFA mengenai keterbatasan kejelasan jalur karir dan kesempatan pengembangan kompetensi, yang berpotensi mempengaruhi persepsi keberhasilan karir dan retensi karyawan.

Meskipun hasil pra-survei menunjukkan bahwa retensi karyawan berada pada kategori tinggi (TCR 76,00%), angka tersebut belum mencapai tingkat sangat tinggi, sehingga masih menyisakan celah yang berpotensi melemahkan stabilitas organisasi di masa mendatang. Dalam konteks organisasi pemerintahan yang mengemban fungsi pengawasan, seperti Inspektorat kabupaten/kota di Provinsi Sumatera Barat, penurunan retensi karyawan meskipun hanya sedikit, dapat memicu dampak berantai yang signifikan.

Secara keseluruhan, meskipun kondisi saat ini masih tergolong aman, indikator-indikator tersebut adalah alarm awal yang tidak boleh diabaikan. Penurunan retensi karyawan sekecil apa pun dalam konteks organisasi pengawasan akan berdampak pada hilangnya profesionalisme, melemahnya pengawasan internal, serta meningkatnya risiko korupsi dan penyimpangan. Oleh karena itu, memahami peran mediasi persepsi keberhasilan karir dalam hubungan antara kepemimpinan welas asih dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan menjadi sangat krusial, agar kebijakan yang diambil tidak hanya berorientasi pada hubungan personal, tetapi juga pada sistem pengembangan karir yang berkeadilan dan bermakna bagi setiap PFA.

Kepemimpinan welas asih menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi pengalaman psikologis PFA. Gaya kepemimpinan yang menekankan empati, kepedulian, martabat, integritas, dan kehadiran pemimpin ini mampu menciptakan rasa aman psikologis dan memperkuat hubungan sosial dalam organisasi. Dalam kerangka S*ocial Exchange Theory*, ketika PFA merasakan perhatian dan dukungan dari pimpinan, mereka cenderung membalasnya dengan loyalitas dan keinginan untuk bertahan. Namun, hasil pra-survei menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan welas asih sangat tinggi, retensi belum mencapai titik optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa ada mekanisme lain yang perlu diperhatikan, yaitu bagaimana PFA memaknai keberhasilan karirnya. Di sisi

lain, pengembangan karir menjadi faktor struktural yang tak kalah penting. Pengembangan karir yang terencana, adil, dan transparan memberikan sinyal bahwa organisasi berkomitmen pada pertumbuhan jangka panjang PFA. Berdasarkan *human capital theory*, investasi pada pengembangan kompetensi akan mendorong loyalitas dan komitmen. Namun, TCR pengembangan karir yang paling rendah menunjukkan bahwa aspek inilah yang paling membutuhkan perhatian serius.

Kebaruan penelitian ini terletak pada beberapa hal, pertama dari sisi konteks, penelitian ini fokus pada sektor publik, khususnya Inspektorat Kabupaten/Kota di Sumatera Barat yang masih jarang menjadi objek kajian serupa. Kedua, dari sisi variabel, penelitian ini mengintegrasikan kepemimpinan welas asih (yang masih baru dalam konteks Indonesia) dan pengembangan karir, serta menempatkan persepsi keberhasilan karir sebagai variabel mediasi. Ketiga, dari sisi model, penelitian ini menguji pengaruh langsung dan tidak langsung secara simultan, yang belum ada dilakukan dalam konteks APIP di Indonesia. Penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada sektor swasta atau menggunakan variabel mediasi seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi. Penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan menempatkan persepsi keberhasilan karir sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani kepemimpinan welas asih dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan terkhusus PFA.

METODE

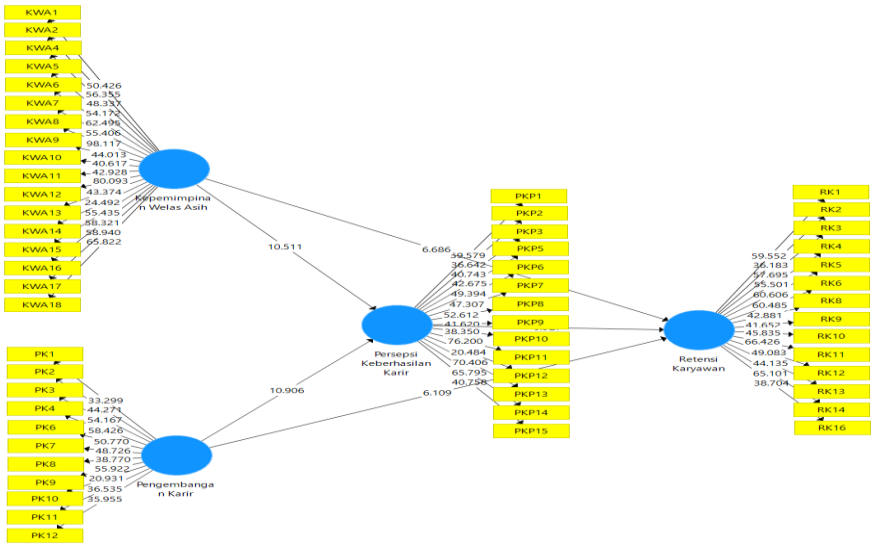
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori kausal *(causal explanatory research*). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, serta untuk mengukur hubungan kausal antar variabel penelitian secara objektif dan terukur (Sugiyono, 2021b). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggeneralisasikan temuan dari sampel terhadap populasi yang lebih luas, serta memberikan bukti empiris yang dapat diandalkan melalui pengujian statistik. Selain itu metode kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data yang bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Structural Model Assessment

Structural Model Assessement (SMA) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Pengujian SMA menggunakan prosedur *bootstrapping*. Untuk mengetahui suatu variabel laten berpengaruh atau tidak terhadap variabel laten lainnya dapat dilihat dari *T statistic* dan *P value*. Jika suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen memiliki *T statistic* > 1,96 dan *P value* < 0,05, maka dapat diartikan bahwa variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen, dan sebaliknya (Bagozzi & Yi, 1988).



Gambar 1. *Structural Model Assessment*

Gambar diatas merupakan hasil uji SMA dengan metode *bootstraping* dan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Analisis *Structural Model Assessment*

	Sampel Asli (O)	T Statistik (| O/STDEV |)	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Welas Asih -> Retensi Karyawan	0.326	6.686	**0.000**	**H1 Diterima**
Pengembangan Karir -> Retensi Karyawan	0.254	6.109	**0.000**	**H2 Diterima**
Kepemimpinan Welas Asih -> Persepsi Keberhasilan Karir	0.470	10.511	**0.000**	**H3 Diterima**
Pengembangan Karir -> Persepsi Keberhasilan Karir	0.475	10.906	**0.000**	**H4 Diterima**
Persepsi Keberhasilan Karir -> Retensi Karyawan	0.423	6.927	**0.000**	**H5 Diterima**
Kepemimpinan Welas Asih -> Persepsi Keberhasilan Karir -> Retensi Karyawan	0.199	5.081	**0.000**	**H6 Diterima**
Pengembangan Karir -> Persepsi Keberhasilan Karir -> Retensi Karyawan	0.201	6.017	**0.000**	**H7 Diterima**

Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat dilihat bahwa:

1. Pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap retensi karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar 0,326, yang dapat diartikan bahwa pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap retensi karyawan mempunyai arah yang positif. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan welas asih yang diterapkan, maka akan semakin meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, kepemimpinan welas asih terhadap retensi karyawan memiliki nilai T statistics sebesar 6,686, yang lebih besar dari 1,96, dan P values sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan welas asih berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sehingga H1 diterima.
2. Pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar 0,254, yang dapat diartikan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan mempunyai arah yang positif, dimana semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin

meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, pengembangan karir terhadap retensi karyawan memiliki nilai T statistics sebesar 6,109, yang lebih besar dari 1,96, dan P values sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sehingga H2 diterima.

3. Pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap persepsi keberhasilan karir memiliki nilai *original sample* sebesar 0,470, yang dapat diartikan bahwa pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap persepsi keberhasilan karir mempunyai arah yang positif, dimana semakin tinggi kepemimpinan welas asih, maka akan semakin meningkatkan persepsi keberhasilan karir karyawan. Selain itu, kepemimpinan welas asih terhadap persepsi keberhasilan karir memiliki nilai T statistics sebesar 10,511, yang lebih besar dari 1,96, dan P values sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan welas asih berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keberhasilan karir, sehingga H3 diterima.
4. Pengaruh pengembangan karir terhadap persepsi keberhasilan karir memiliki nilai *original sample* sebesar 0,475, yang dapat diartikan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap persepsi keberhasilan karir mempunyai arah yang positif, dimana semakin baik pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin meningkatkan persepsi keberhasilan karir karyawan. Selain itu, pengembangan karir terhadap persepsi keberhasilan karir memiliki nilai T statistics sebesar 10,906, yang lebih besar dari 1,96, dan P values sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keberhasilan karir, sehingga H4 diterima.
5. Pengaruh persepsi keberhasilan karir terhadap retensi karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar 0,423, yang dapat diartikan bahwa pengaruh persepsi keberhasilan karir terhadap retensi karyawan mempunyai arah yang positif, dimana semakin tinggi persepsi keberhasilan karir yang dimiliki karyawan, maka akan semakin meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, persepsi keberhasilan karir terhadap retensi karyawan memiliki nilai T statistics sebesar 6,927, yang lebih besar dari 1,96, dan P values sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persepsi keberhasilan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sehingga H5 diterima.
6. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan welas asih terhadap retensi karyawan melalui persepsi keberhasilan karir memiliki nilai *original sample* sebesar 0,199, yang dapat diartikan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut mempunyai arah yang positif. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan welas asih, maka akan semakin meningkatkan persepsi keberhasilan karir yang pada akhirnya dapat meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, pengaruh tidak langsung tersebut memiliki nilai T statistics sebesar 5,081, yang lebih besar dari 1,96, dan P values sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persepsi keberhasilan karir mampu memediasi pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap retensi karyawan secara positif dan signifikan, sehingga H6 diterima.
7. Pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap retensi karyawan melalui persepsi keberhasilan karir memiliki nilai *original sample* sebesar 0,201, yang dapat diartikan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut mempunyai arah yang positif. Artinya, semakin baik pengembangan karir, maka akan semakin meningkatkan persepsi keberhasilan karir yang selanjutnya dapat meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, pengaruh tidak langsung tersebut memiliki nilai T statistics sebesar 6,017, yang lebih besar dari 1,96, dan P values sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persepsi keberhasilan karir mampu memediasi

pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan secara positif dan signifikan, sehingga H7 diterima.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Welas Asih terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan analisis deskriptif dapat dilihat bahwa tingkat kepemimpinan welas asih pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat menunjukkan kategori sedang, dibuktikan oleh skor rata-rata variabel sebesar 3,00 dan TCR mencapai 60,01%. Di sisi lain, tingkat retensi karyawan pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat juga berada pada kategori sedang, sejalan dengan skor rata-rata sebesar 3,01 dan TCR mencapai 60,20%.

Hasil *bootstrapping* menunjukkan bahwa kepemimpinan welas asih berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dengan nilai original sample sebesar 0,326, *t-statistics* sebesar 6,686, dan *p-values* sebesar 0,000. Nilai *t-statistics* yang lebih besar dari 1,96 dan *p-values* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa H1 diterima. Artinya, semakin baik kepemimpinan welas asih yang dirasakan oleh PFA, semakin tinggi kecenderungan PFA untuk bertahan dalam organisasi.

Dalam konteks PFA pada Inspektorat di wilayah Provinsi Sumatera Barat, kepemimpinan welas asih menjadi penting karena pelaksanaan fungsi pengawasan membutuhkan profesionalisme, tanggung jawab, dan kemampuan menghadapi tuntutan pekerjaan secara berkelanjutan. Ketika pimpinan menunjukkan empati, kepedulian, penghargaan, serta memberikan dukungan terhadap kondisi dan kebutuhan PFA, pegawai dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih positif. Kondisi tersebut dapat memperkuat rasa dihargai dan diperhatikan sehingga meningkatkan keinginan PFA untuk tetap bekerja dan mengembangkan karier dalam organisasi.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan analisis deskriptif dapat dilihat bahwa tingkat pengembangan karir pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat menunjukkan kategori sedang, dibuktikan oleh skor rata-rata variabel sebesar 3,00 dan TCR mencapai 60,04%. Di sisi lain, tingkat retensi karyawan pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat juga berada pada kategori sedang, sejalan dengan skor rata-rata sebesar 3,01 dan TCR mencapai 60,20%.

Hasil *bootstrapping* menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dengan nilai *original sample* sebesar 0,254, *t-statistics* sebesar 6,109, dan p-*values* sebesar 0,000. Nilai t-statistics yang lebih besar dari 1,96 dan *p-values* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa H2 diterima. Artinya, semakin baik pengembangan karir yang dirasakan PFA, semakin tinggi kecenderungan PFA untuk bertahan dalam organisasi.

Bagi PFA, pengembangan karir memiliki arti penting karena pelaksanaan tugas pengawasan membutuhkan peningkatan kompetensi dan pengalaman secara berkelanjutan. Kesempatan mengikuti pelatihan, memperoleh pengalaman baru, mendapatkan bimbingan, serta memiliki jalur karier yang jelas memberikan kesempatan bagi PFA untuk mengembangkan kapasitas profesionalnya. Ketika organisasi dipersepsikan memberikan investasi terhadap perkembangan karier, PFA dapat memandang organisasi sebagai tempat yang memberikan prospek profesional dalam jangka panjang. Persepsi tersebut selanjutnya dapat memperkuat keinginan PFA untuk mempertahankan kariernya di organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Welas Asih terhadap Persepsi Keberhasilan Karir

Berdasarkan analisis deskriptif dapat dilihat bahwa tingkat kepemimpinan welas asih pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat menunjukkan kategori sedang, dibuktikan oleh skor rata-rata variabel sebesar 3,00 dan TCR mencapai 60,01%**.** Di sisi lain, tingkat persepsi keberhasilan karir pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat

juga berada pada kategori sedang, sejalan dengan skor rata-rata sebesar 2,99 dan TCR mencapai 59,83%.

Hasil *bootstrapping* menunjukkan bahwa kepemimpinan welas asih berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keberhasilan karir, dengan nilai original sample sebesar 0,470*, t-statistics* sebesar 10,511, dan *p-values* sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa H3 diterima. Artinya, semakin baik kepemimpinan welas asih yang dirasakan PFA, semakin positif persepsi PFA terhadap keberhasilan kariernya.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berperan dalam mengarahkan pelaksanaan tugas, tetapi juga membentuk bagaimana PFA menilai perjalanan kariernya. Persepsi keberhasilan karier tidak hanya berkaitan dengan pencapaian objektif seperti jabatan atau promosi, tetapi juga mencakup pengalaman perkembangan, pencapaian tujuan, makna pekerjaan, penghargaan, dan kepuasan terhadap karier. Ketika pimpinan memberikan perhatian, mendengarkan permasalahan, menghargai kontribusi, dan memberikan dukungan, PFA lebih mudah membangun penilaian positif terhadap perkembangan dan keberhasilan kariernya.

Dalam konteks PFA pada Inspektorat, hasil tersebut menunjukkan bahwa pimpinan memiliki peran penting dalam membentuk pengalaman karier PFA. Semakin baik kualitas dukungan dan hubungan antara pimpinan dan PFA, semakin besar kemungkinan PFA memandang kariernya sebagai sesuatu yang berkembang, bermakna, dan berhasil.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Persepsi Keberhasilan Karir

Berdasarkan analisis deskriptif dapat dilihat bahwa tingkat pengembangan karir pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat menunjukkan kategori sedang, dibuktikan oleh skor rata-rata variabel sebesar 3,00 dan TCR mencapai 60,04%. Di sisi lain, tingkat persepsi keberhasilan karir pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat juga berada pada kategori sedang, sejalan dengan skor rata-rata sebesar 2,99 dan TCR mencapai 59,83%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keberhasilan karir. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kesempatan pengembangan karir yang dirasakan PFA, semakin positif penilaian PFA terhadap keberhasilan kariernya. Pengembangan karir tidak hanya memberikan manfaat dalam bentuk peningkatan kompetensi, tetapi juga membantu PFA melihat adanya arah, perkembangan, dan pencapaian dalam perjalanan kariernya.

Ketika PFA memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan, meningkatkan kompetensi, mendapatkan mentoring, memperoleh pengalaman baru, dan memahami jalur karier yang dapat ditempuh, PFA akan lebih mudah menilai bahwa dirinya mengalami perkembangan profesional. Dalam konteks pekerjaan pengawasan, kesempatan tersebut menjadi penting karena kompetensi dan pengalaman merupakan bagian penting dari keberlanjutan profesionalisme PFA.

Pengaruh Persepsi Keberhasilan Karir terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan analisis deskriptif dapat dilihat bahwa tingkat persepsi keberhasilan karir pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat menunjukkan kategori sedang, dibuktikan oleh skor rata-rata variabel sebesar 2,99 dan TCR mencapai 59,83%. Di sisi lain, tingkat retensi karyawan pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat juga berada pada kategori sedang, sejalan dengan skor rata-rata sebesar 3,01 dan TCR mencapai 60,20%.

Hasil *bootstrapping* menunjukkan bahwa persepsi keberhasilan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dengan nilai original sample sebesar 0,423, *t-statistics* sebesar 6,927, dan *p-values* sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa H5 diterima. Artinya, semakin tinggi persepsi PFA bahwa kariernya berhasil, semakin tinggi pula kecenderungannya untuk bertahan dalam organisasi.

Temuan ini menjadi penting karena persepsi keberhasilan karir merupakan penilaian subjektif PFA terhadap perkembangan dan pencapaian kariernya. Ketika PFA merasa bahwa pekerjaannya memberikan makna, mendukung pencapaian tujuan karier, memberikan kesempatan berkembang, dan memperoleh penghargaan yang sesuai, organisasi akan dipandang sebagai tempat yang mendukung keberhasilan kariernya. Kondisi tersebut dapat mengurangi dorongan untuk mencari alternatif organisasi lain dan memperkuat keinginan untuk tetap bertahan.

Dalam penelitian ini, persepsi keberhasilan karir memiliki koefisien pengaruh langsung sebesar 0,423 terhadap retensi karyawan. Nilai tersebut merupakan pengaruh langsung terbesar dibandingkan kepemimpinan welas asih sebesar 0,326 dan pengembangan karir sebesar 0,254. Temuan ini menunjukkan bahwa bagi PFA, keberadaan dukungan pimpinan dan kesempatan pengembangan karir menjadi semakin bermakna ketika keduanya dapat diterjemahkan sebagai pengalaman karier yang berhasil dan bernilai secara pribadi.

Peran Persepsi Keberhasilan Karir dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Welas Asih terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan analisis deskriptif dapat dilihat bahwa tingkat kepemimpinan welas asih pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat menunjukkan kategori sedang, dibuktikan oleh skor rata-rata variabel sebesar 3,00 dan TCR mencapai 60,00%. Tingkat persepsi keberhasilan karir juga berada pada kategori sedang dengan skor rata-rata sebesar 2,99 dan TCR mencapai 59,83%, sedangkan tingkat retensi karyawan berada pada kategori sedang dengan skor rata-rata sebesar 3,01 dan TCR mencapai 60,20%.

Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan welas asih berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui persepsi keberhasilan karir, dengan nilai indirect effect sebesar 0,199, *t-statistics* sebesar 5,081, dan *p-values* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H6 diterima. Artinya, kepemimpinan welas asih tidak hanya memengaruhi retensi secara langsung, tetapi juga memengaruhi retensi melalui peningkatan persepsi keberhasilan karir PFA.

Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa perhatian, empati, dukungan, dan penghargaan yang diberikan pimpinan dapat membantu PFA membangun penilaian positif terhadap perjalanan kariernya. Ketika PFA merasa bahwa kepemimpinan yang diterimanya memberikan dukungan terhadap perkembangan dan pencapaian karier, PFA akan lebih mungkin memandang organisasi sebagai tempat yang mendukung keberhasilan kariernya. Persepsi tersebut selanjutnya dapat memperkuat keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan welas asih terhadap retensi sebesar 0,326 tetap signifikan, sementara pengaruh tidak langsung melalui persepsi keberhasilan karir sebesar 0,199 juga signifikan. Dengan demikian, berdasarkan kriteria Zhao dkk. (2010) yang digunakan dalam penelitian ini, hubungan tersebut termasuk *complementary mediation*. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan welas asih meningkatkan retensi baik secara langsung maupun melalui pembentukan persepsi keberhasilan karier PFA.

Peran Persepsi Keberhasilan Karir dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan analisis deskriptif dapat dilihat bahwa tingkat pengembangan karir pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat menunjukkan kategori sedang, dibuktikan oleh skor rata-rata variabel sebesar 3,00 dan TCR mencapai 60,04%. Di sisi lain, tingkat persepsi keberhasilan karir juga berada pada kategori sedang dengan skor rata-rata sebesar 2,99 dan TCR mencapai 59,83%, sedangkan tingkat retensi karyawan berada pada kategori sedang dengan skor rata-rata sebesar 3,01 dan TCR mencapai 60,20%.

Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui persepsi keberhasilan karir, dengan nilai indirect effect sebesar 0,201, *t-statistics* sebesar 6,017, dan *p-values* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H7 diterima. Artinya, semakin baik pengembangan karir yang dirasakan PFA, semakin tinggi persepsi keberhasilan kariernya, yang selanjutnya meningkatkan retensi karyawan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak hanya memberikan manfaat secara langsung terhadap keinginan PFA untuk bertahan, tetapi juga bekerja melalui mekanisme psikologis berupa persepsi keberhasilan karier. Ketika organisasi menyediakan kesempatan pelatihan, pengembangan kompetensi, mentoring, pengalaman kerja, serta arah karier yang lebih jelas, PFA memperoleh keyakinan bahwa organisasi memberikan ruang bagi perkembangan profesionalnya. Pengalaman tersebut selanjutnya dapat membentuk persepsi bahwa perjalanan karier PFA memiliki arah dan pencapaian yang positif, sehingga memperkuat keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.

Pengaruh langsung pengembangan karir terhadap retensi sebesar 0,254 dan pengaruh tidak langsung melalui persepsi keberhasilan karir sebesar 0,201 sama-sama positif dan signifikan. Dengan demikian, berdasarkan kriteria Zhao dkk. (2010), hubungan pengembangan karir terhadap retensi melalui persepsi keberhasilan karir termasuk complementary mediation. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat menjadi strategi retensi yang bekerja melalui dua jalur, yaitu secara langsung dan melalui terbentuknya persepsi bahwa PFA mengalami perkembangan dan keberhasilan karier dalam organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kepemimpinan welas asih berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi PFA.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi PFA.
3. Kepemimpinan welas asih berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keberhasilan karir PFA.
4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keberhasilan karir PFA.
5. Persepsi keberhasilan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi PFA dan merupakan pengaruh langsung terbesar dalam model penelitian.
6. Persepsi keberhasilan karir memediasi secara komplementer pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap retensi PFA.
7. Persepsi keberhasilan karir memediasi secara komplementer pengaruh pengembangan karir terhadap retensi PFA.

Secara deskriptif, kepemimpinan welas asih, pengembangan karir, persepsi keberhasilan karir, dan retensi PFA seluruhnya berada pada kategori sedang, dengan nilai TCR masing-masing sebesar 60,01%, 60,04%, 59,83%, dan 60,20%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keempat aspek masih memiliki ruang untuk ditingkatkan. Secara struktural, peningkatan retensi tidak hanya dilakukan secara langsung melalui kepemimpinan welas asih dan pengembangan karir, tetapi juga melalui peningkatan persepsi keberhasilan karir PFA.

Saran

1. Penelitian ini hanya menggunakan kepemimpinan welas asih dan pengembangan karir sebagai variabel independen serta persepsi keberhasilan karir sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan retensi karyawan. Masih terdapat kemungkinan adanya variabel lain yang dapat mempengaruhi retensi karyawan PFA, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dukungan organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, beban kerja, maupun keseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, bagi penelitian selanjutnya

disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan.

2. Penelitian ini dilakukan pada PFA di Inspektorat wilayah Provinsi Sumatera Barat**,** sehingga karakteristik responden dan kondisi organisasi yang berbeda di wilayah lain dapat menghasilkan temuan yang berbeda. Oleh karena itu, bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah penelitian, baik pada Inspektorat di provinsi lain maupun pada instansi pemerintah lainnya, sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.
3. Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui persepsi responden**,** sehingga jawaban yang diberikan sangat bergantung pada persepsi dan kondisi responden ketika mengisi kuesioner. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan tambahan, seperti wawancara atau data organisasi yang relevan, agar hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai kondisi kepemimpinan, pengembangan karir, keberhasilan karir, dan retensi PFA.
4. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian masih berada pada kategori sedang**,** khususnya pengembangan karir yang memiliki TCR sebesar 54,53%**.** Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian dengan mengeksplorasi lebih lanjut faktor-faktor yang menyebabkan persepsi PFA terhadap pengembangan karir belum optimal, terutama terkait kejelasan jenjang karir, kesempatan pengembangan kompetensi, pelatihan, dan dukungan atasan.
5. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menguji variabel mediasi atau moderasi lainnya yang relevan, sehingga mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan welas asih, pengembangan karir, dan retensi karyawan dapat dipahami secara lebih luas.

Dengan demikian, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan responden, menambahkan variabel yang relevan, menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam, serta mengembangkan model penelitian agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai retensi karyawan (PFA) pada sektor publik**.**

REFERENSI

Aldriani, N. (2025). The Influence of Career Development on Employee Retention with Talent Management as A Moderator Variable.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 74–94. https://doi.org/10.1007/BF02723327

Bala Nagalakshmi, B., Ashok, R., Kavya, P., & Vinesh, C. (2023). A Study on Employee Retention at Saawariya Education Consultancy. Dalam IJFMR23011439 (Vol. 5, Nomor 1). www.ijfmr.com

Ekmekcioglu, E. B., Erdogan, M. Y., Aydintan, B., & Yellice, S. (2025). Unveiling the path to subjective career success: core self-evaluation, creative performance and intrinsic motivation among engineering professionals. Journal of Economic and Administrative Sciences. https://doi.org/10.1108/JEAS-04-2024-0097

Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The Impact of Training on Employee Retention. International Journal of Business and Management, 17(5), 58. https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58

Joshi surendra dkk. (2025). The Primacy of Prestige: A Social Exchange Perspective on Employee Retention Factors in Nepal's Banking Sector. Journal of Logistics, Informatics and Service Science. https://doi.org/10.33168/jliss.2025.0808

Khalid, K., & Parveen, M. (2024b). Compassionate Leadership: As a Support to Enhance Employees' Core Self-Evaluation, Retention, and Subjective Career Success

INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP. Dalam International Journal of Organizational Leadership (Vol. 13).

Kusdarianto, I. (2025). The Impact of Training and Career Development on Employee Retention at the North Wara Health Center.

Okumuş, F., & Aslan, İ. (2026). Examining Self-Compassion and Self-Leadership as Predictors of Job Satisfaction, Psychological Health, and Turnover Intention in Midwives Across Demographic Factors. Healthcare (Switzerland), 14(7). https://doi.org/10.3390/healthcare14070873

Park, J. H., Shin, J. J., Gau, L. S., & Kim, J. C. (2025). Authentic Leadership and Subjective Career Success: The Mediating Roles of Psychological Safety and Mindfulness in a Sustainable Work Environment. Sustainability (Switzerland), 17(7). https://doi.org/10.3390/su17072861

Prakash, M. K., Raja, R. V., & Kumar, S. V. (2025). Factors Influencing Employee Retention in the it Sector: A Comprehensive Review of Recognition, Compensation, Work Environment, and Job Autonomy. Asian Journal of Interdisciplinary Research, 8(2), 56–88. https://doi.org/10.54392/ajir2524

Ramachandran, A., & Prasad, V. K. (2022). Factors associated with employee retention. ~ 21 ~ International Journal of Research in Human Resource Management, 4(2), 21–24. http://www.humanresourcejournal.com

Sosrowidigdo, S. (2026). The Effect of Career Development and Recognition Systems on Employee Retention at PT Onedoor in Central The Effect of Career Development and Recognition Systems on Employee Retention at PT Onedoor in Central Jakarta. Jurnal Multidisiplin Sahombu, 6(02), 221–232.

Sugiyono. (2021b). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (3 ed.). Alfabeta.

Talluri, S. B., & Uppal, N. (2022). Subjective Career Success, Career Competencies, and Perceived Employability: Three-way Interaction Effects on Organizational and Occupational Turnover Intentions. 31(2).

Wnuk, M. (2026). Beneficial role of altruistic leadership to employee stay in organization: organizational cynicism as a mediator and caring and instrumental climates as moderators. Central European Management Journal, 1–19. https://doi.org/10.1108/CEMJ-03-2025-0074

Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105