

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan dan Retensi Pegawai di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli

Dedi Kurniawan Laoli[✉], Delipiter Lase, Meiman Hidayat Waruwu, Sukaaro Waruwu

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias

e-mail: dedikurniawanlaoli@icloud.com

ARTICLE INFO

Received: August 8, 2025

Revised: August 10, 2025

Accepted: August 11, 2025

Published: August 12, 2025

KEYWORDS

job satisfaction, employee retention, career development, compensation, public sector human resource management

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the factors that influence employee job satisfaction at the Gunungsitoli District Prosecutor's Office, as well as to examine the effect of these factors on employee retention. In addition, this research seeks to reveal the dominant factors affecting job satisfaction and retention, and to explore the relationship between job satisfaction and employees' decisions to remain at the institution. A qualitative approach was employed, with data collected through in-depth interviews with selected employees using purposive sampling. The results show that the main factors influencing job satisfaction and retention include compensation and welfare, opportunities for self-development and training, a conducive work environment, clarity of career systems, and support from colleagues and supervisors. The combination of these five factors forms a strong foundation for employee motivation, loyalty, and the decision to stay. Furthermore, a positive relationship was found between the level of job satisfaction and employees' decisions to remain; employees who feel satisfied tend to have a stronger desire to stay at the institution. In conclusion, efforts to increase employee retention in government agencies should focus on strengthening job satisfaction factors through fair compensation policies, career development opportunities, creating a positive work environment, and enhancing organizational support and effective leadership.

©2025 Authors. Published by PT Delada Cahaya Masagro

This work is licensed under an [Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli, serta mengkaji pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap retensi pegawai. Selain itu, penelitian ini juga mengungkap faktor dominan yang memengaruhi kepuasan kerja dan retensi, serta hubungan antara kepuasan kerja dengan keputusan pegawai untuk tetap bekerja di institusi tersebut. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap sejumlah pegawai yang dipilih secara purposive. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja dan retensi pegawai meliputi kompensasi dan kesejahteraan, peluang pengembangan diri dan pelatihan, lingkungan kerja yang kondusif, kejelasan sistem karir, serta dukungan dari rekan kerja dan pimpinan. Kombinasi kelima faktor tersebut membentuk dasar kuat bagi motivasi, loyalitas, dan keputusan pegawai untuk bertahan. Selain itu, ditemukan hubungan positif antara tingkat kepuasan kerja dengan keputusan pegawai untuk tetap bekerja; pegawai yang merasa puas cenderung memiliki keinginan yang lebih kuat untuk bertahan di institusi. Kesimpulannya, upaya peningkatan retensi pegawai di lingkungan pemerintah perlu diarahkan pada penguatan faktor-faktor kepuasan kerja melalui kebijakan kompensasi yang adil, pengembangan karir, penciptaan lingkungan kerja yang positif, serta penguatan dukungan organisasi dan kepemimpinan yang efektif.

Kata kunci: kepuasan kerja, retensi pegawai, pengembangan karir, kompensasi, lingkungan kerja, kejaksaan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Tanpa tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan termotivasi, akan sulit bagi

organisasi—baik sektor publik maupun privat—untuk mencapai tujuan dan visinya. Kualitas SDM berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi dalam aspek inovasi, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan atau pemangku kepentingan.

Dua isu strategis yang menonjol dalam manajemen SDM dewasa ini adalah kepuasan kerja dan retensi pegawai. Keduanya menjadi kunci keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berdedikasi dalam bekerja. Sebaliknya, tingkat retensi yang rendah seringkali menimbulkan biaya tinggi akibat tingginya angka *turnover*, yang berdampak pada operasional dan pengetahuan organisasi.

Kepuasan kerja, menurut Kinicki & Kreitner (2008), merupakan respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Armstrong & Taylor (2023) mengartikan retensi sebagai keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi dalam jangka waktu lama. Mangkunegara (2021) menegaskan pentingnya pengelolaan SDM secara profesional guna meningkatkan produktivitas dan kinerja, sedangkan Hasibuan (2019) memandang kinerja pegawai sebagai hasil kerja berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan dedikasi. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi terbukti meningkatkan loyalitas dan komitmen pegawai pada organisasi, sehingga menurunkan risiko pergantian pegawai yang merugikan (Mangkunegara, 2021; Sedarmayanti, 2019).

Dalam konteks organisasi publik seperti Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli, kepuasan dan retensi pegawai memegang peranan sentral dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi institusi. Pegawai yang merasa dihargai dan puas akan pekerjaannya menunjukkan produktivitas, semangat, dan loyalitas yang lebih tinggi. Stabilitas retensi pegawai penting untuk menjaga kesinambungan layanan dan penegakan hukum di masyarakat (Siagian, 2019).

Beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan dan retensi pegawai antara lain adalah kompensasi, lingkungan kerja, peluang pengembangan karir, serta keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Gaji dan tunjangan yang kompetitif menjadi indikator utama agar pegawai merasa dihargai. Lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan interpersonal yang harmonis juga sangat menentukan tingkat kepuasan pegawai (Rina Setiawati, 2022). Selain itu, pengembangan karir, melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan, membuat pegawai merasa memiliki peluang tumbuh dan berkembang di dalam organisasi (Siagian, 2019). Kebijakan fleksibilitas kerja, cuti yang memadai, serta budaya organisasi yang positif turut memengaruhi tingkat kepuasan dan retensi pegawai.

Kepuasan kerja dan retensi pegawai memberikan dampak signifikan terhadap performa organisasi. Pegawai yang puas cenderung lebih termotivasi, inovatif, dan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan institusi (Handoko, 2017). Sebaliknya, tingkat kepuasan yang rendah dapat menurunkan produktivitas, moral kerja, serta kualitas layanan publik.

Pada Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli, berbagai tantangan dalam menjaga tingkat kepuasan dan retensi pegawai masih menjadi perhatian utama. Indikasi-indikasi seperti ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, minimnya kesempatan pengembangan karir, kurangnya penghargaan atas prestasi, serta keterbatasan kompensasi masih ditemukan dalam observasi awal. Kondisi ini berpotensi menurunkan kualitas layanan, produktivitas, serta stabilitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan kondisi dan fenomena tersebut, penelitian ini berjudul Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan dan Retensi Pegawai di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli. Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi tingkat kepuasan dan retensi pegawai sebagai basis perumusan strategi manajemen SDM yang efektif, khususnya dalam organisasi publik yang strategis seperti kejaksaan negeri.

Tinjauan Pustaka

Kepuasan kerja dan retensi pegawai merupakan dua aspek sentral dalam manajemen sumber daya manusia yang secara langsung memengaruhi kinerja dan keberlanjutan organisasi, baik di sektor swasta maupun pemerintahan. Secara konseptual, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai respons emosional pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan, yang mencerminkan perasaan, sikap, dan evaluasi mereka terhadap lingkungan kerja, hubungan antar pegawai, sistem penghargaan, serta peluang pengembangan diri (Kinicki & Kreitner, 2008). Hasibuan (2019) menambahkan bahwa kepuasan kerja tercermin dalam semangat, loyalitas, dan dedikasi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Salah satu teori yang banyak digunakan untuk menjelaskan kepuasan kerja adalah *Two Factor Theory* atau teori dua faktor dari Herzberg. Teori ini membagi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja ke dalam dua kelompok, yaitu motivator (intrinsik) dan *hygiene* (ekstrinsik). Faktor

motivator, seperti prestasi, pengakuan, dan pengembangan diri, berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor *hygiene*, seperti gaji, kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal, mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja (Herzberg et al., 2017).

Dalam memperkaya kerangka teoritik, penelitian ini menggabungkan empat perspektif saling-melengkapi. Pertama, *Social Exchange Theory* dan literatur *Perceived Organizational Support* menegaskan bahwa praktik yang adil serta dukungan atasan memicu kewajiban timbal balik sehingga meningkatkan kepuasan dan niat bertahan (Blau, 2017; Eisenberger et al., 2002). Kedua, model *Job Demands–Resources* (JD–R) memprediksi bahwa ketersediaan sumber daya—seperti kepemimpinan suportif, kejelasan jalur karier, dan kompensasi yang adil—menahan dampak tuntutan kerja yang tinggi sehingga mengangkat kesejahteraan dan hasil kepegawaian (Bakker et al., 2004). Ketiga, *Public Service Motivation* (PSM) menjelaskan bagaimana orientasi pelayanan publik memperkuat pengaruh faktor-faktor intrinsik terhadap kepuasan kerja dan komitmen (Perry et al., 2010). Keempat, kerangka *Job Embeddedness* menerangkan bahwa keterikatan melalui *fit–links–sacrifice* di dalam/luar organisasi menjelaskan keputusan bertahan melampaui prediktor tradisional (Mitchell et al., 2001).

Di sisi lain, retensi pegawai diartikan sebagai upaya organisasi untuk mempertahankan pegawai terbaiknya dalam jangka waktu yang panjang. Retensi yang tinggi sangat penting untuk menjaga stabilitas organisasi, mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, serta mempertahankan akumulasi pengetahuan dan budaya organisasi. Mangkunegara (2021) mengemukakan bahwa retensi berkaitan erat dengan loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Mathis et al. (2016) menekankan bahwa retensi pegawai sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, kompensasi yang adil, peluang pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan retensi pegawai telah banyak diteliti dalam literatur. Gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh Hendro (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai dan dapat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional yang diungkap oleh Deswara & Arifin (2019) juga memperlihatkan korelasi positif terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada kinerja karyawan.

Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, juga berperan penting dalam menentukan kepuasan kerja. Pratama (2024) menegaskan bahwa lingkungan kerja non-fisik bersama dengan disiplin kerja dapat meningkatkan kepuasan karyawan di sektor manufaktur. Lebang & Paulina (2022) menunjukkan bahwa lingkungan yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja serta produktivitas karyawan. Penelitian oleh Sitorus et al. (2021) menyoroti bahwa iklim organisasi yang positif berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai negeri.

Selanjutnya, motivasi juga merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan dan retensi pegawai. Penelitian oleh Zaky (2020) menggarisbawahi bahwa kompetensi dan motivasi karyawan berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja dan retensi, sementara Dzulhaq & Firdaus (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja menciptakan dampak signifikan terhadap sikap positif dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Dengan menciptakan lingkungan yang memotivasi, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Kompensasi dan insentif juga merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan. Hatta & Rachbini (2017) menyoroti bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, di mana pemenuhan kebutuhan finansial karyawan berkorelasi dengan tingkat kepuasan mereka. Begitu juga dengan penelitian oleh Saputra (2018) yang menunjukkan betapa pentingnya kompensasi dalam mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai.

Pengaruh kompensasi terhadap retensi sering dimediasi oleh kepuasan dan diperkuat oleh kejelasan karier serta dukungan atasan, sementara lingkungan/iklim kerja menaikkan kepuasan, namun retensi lebih kokoh ketika keterikatan (*embeddedness*) dan keadilan organisasi tinggi. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan, tetapi retensi jangka panjang menuntut institusionalisasi praktik karier berbasis kompetensi—perspektif JD–R menempatkannya sebagai penambahan resources yang stabil.

Dalam konteks sektor publik Indonesia, birokrasi dicirikan regulasi dan formalitas tinggi (sistem ASN), skema remunerasi serta Tunjangan Kinerja (Tukin) yang relatif seragam, dan tekanan akuntabilitas/eksposur publik. Pada unit penegakan hukum (misalnya Kejaksaan), beban perkara, tenggat hukum, risiko etis, dan sorotan publik menuntut kombinasi *hygiene* (dukungan sarpras,

kejelasan prosedur, keseimbangan beban kerja) dan kepemimpinan suportif agar *well-being* terjaga. Karena itu, temuan umum tentang kepemimpinan, lingkungan, kompensasi, dan karier perlu diterjemahkan ke praktik yang kompatibel dengan aturan dan kultur birokrasi lokal.

Dengan memperhatikan semua faktor tersebut, kerangka teori ini menyimpulkan bahwa terdapat keterkaitan yang kompleks antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin, motivasi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja yang pada gilirannya mempengaruhi retensi pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis bagaimana faktor-faktor ini bekerja baik secara individual maupun kolektif untuk menciptakan kepuasan dan retensi pegawai yang lebih baik dalam organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan retensi pegawai di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli. Pendekatan kualitatif dipilih karena dinilai efektif untuk menggali secara mendalam fenomena sosial dan pengalaman individu melalui eksplorasi terhadap konteks, makna, serta persepsi informan (Farr, 2008; Lase et al., 2022; Marshall & Rossman, 2015; Moleong, 2017). Subjek penelitian terdiri dari lima orang informan, yakni pimpinan, pegawai, dan staf Kejaksaan Negeri Gunungsitoli yang dipilih secara purposive sesuai kompetensi dan relevansinya terhadap isu penelitian (Bernard, 2017; Moleong, 2017). Objek penelitian difokuskan pada analisis faktor-faktor seperti kompetensi, kepuasan kerja, dan retensi pegawai.

Pengumpulan data dilakukan dengan tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung untuk mengamati perilaku dan aktivitas pegawai di lingkungan kerja (Creswell & Creswell, 2022; Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, 2015). Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk mendapatkan data mendalam mengenai pengalaman dan persepsi informan terkait berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan dan retensi kerja, sementara dokumentasi dimanfaatkan untuk mengumpulkan data sekunder dari arsip dan dokumen resmi (Sugiyono, 2019). Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara berulang (Miles et al., 2014). Uji keabsahan data ditempuh melalui triangulasi sumber, teknik, dan teori, serta konfirmabilitas hasil dengan informan, sesuai panduan Lincoln & Guba (1985).

HASIL DAN DISKUSI

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, ditemukan bahwa faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli adalah lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, kesempatan pengembangan diri, kompensasi yang adil, penghargaan atas hasil kerja, serta peran kepemimpinan. Lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan yang harmonis antar pegawai tercermin dari pernyataan salah satu informan.

"Faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja saya di kantor ini adalah lingkungan kerja yang mendukung, hubungan antar rekan kerja yang baik, serta adanya kesempatan untuk pengembangan diri melalui pelatihan. Selain itu, kepuasan juga dipengaruhi oleh kompensasi yang adil dan pengakuan atas hasil kerja yang baik." (R1/EL, wawancara, 19 November 2024).

Faktor lingkungan kerja juga diakui penting oleh informan lainnya.

"Lingkungan kerja di Kantor Kejaksaan Gunungsitoli sangat mendukung kinerja. Fasilitas yang tersedia cukup baik, suasana kerja kondusif, dan hubungan antar rekan kerja serta pimpinan sangat solid. Semua orang saling mendukung dalam menjalankan tugas, sehingga dapat bekerja dengan maksimal." (R2/TN, wawancara, 19 November 2024).

Selain itu, penghargaan terhadap kontribusi pegawai, baik melalui kesempatan terlibat dalam proyek-proyek penting maupun umpan balik positif dari atasan, juga memengaruhi kepuasan kerja.

"Saya merasa cukup dihargai atas kontribusi yang saya berikan di tempat kerja, meskipun terkadang penghargaan yang diberikan tidak selalu jelas atau langsung. Namun, saya merasa dihargai dalam hal kesempatan untuk berkontribusi dalam proyek-proyek penting dan mendapatkan feedback positif dari atasan." (R3/EZ, wawancara, 19 November 2024).

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi didukung oleh kebijakan jam kerja yang fleksibel, sebagaimana disampaikan oleh informan.

"Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi di kantor ini cukup terjaga. Mereka merasa tidak terlalu terbebani dengan jam kerja yang fleksibel dan adanya kebijakan yang mendukung waktu untuk keluarga atau kegiatan pribadi." (R4/YD, wawancara, 19 November 2024).

Fasilitas dan sarana kerja juga menjadi faktor penting, walaupun terdapat kebutuhan untuk peningkatan sarana.

"Fasilitas dan sarana kerja yang disediakan cukup memadai untuk mendukung pekerjaan kami. Namun, ada beberapa peralatan yang perlu diperbarui agar lebih efisien dalam menyelesaikan tugas sehari-hari." (R5/TPL, wawancara, 19 November 2024).

Peran kepemimpinan dinilai sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, baik dalam hal komunikasi, arahan, maupun penghargaan:

"Peran kepemimpinan di Kantor Kejaksaan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, komunikasi yang terbuka, serta mendengarkan masukan dari staf, sangat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja." (R6/OL, wawancara, 20 November 2024).

Selain itu, pelatihan dan pengembangan keterampilan secara rutin dianggap penting untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

"Jika ada satu hal yang bisa diubah untuk meningkatkan kepuasan kerja saya, saya sarankan agar diberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan secara rutin... pemberian insentif atau penghargaan bagi kinerja yang baik juga akan memotivasi saya untuk bekerja lebih maksimal." (R7/MWH, wawancara, 21 November 2024).

Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja terhadap Retensi Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi pegawai. Beberapa informan menegaskan bahwa keputusan untuk bertahan sangat dipengaruhi oleh kesempatan pengembangan diri, penghargaan atas kontribusi, stabilitas finansial, dan kesejahteraan pegawai.

"Pernah mempertimbangkan, namun saya tetap memilih untuk bertahan karena merasa pekerjaan ini memberikan stabilitas finansial dan peluang pengembangan diri. Meskipun ada tantangan dalam pekerjaan, saya merasa masih banyak yang bisa dipelajari dan kontribusi saya cukup dihargai di sini." (R7/MWH, wawancara, 20 November 2024).

Peluang pengembangan karir dan pelatihan menjadi motivasi utama bagi pegawai untuk tetap bekerja.

"Peluang pengembangan karir dan pelatihan di kantor ini sangat mempengaruhi keinginan saya untuk bertahan. Selama bekerja di sini, saya merasa ada kesempatan yang cukup untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, baik melalui pelatihan formal maupun kesempatan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar." (R1/EL, wawancara, 20 November 2024).

Kesejahteraan dan tunjangan dinilai sangat penting untuk keputusan tetap bekerja:

"Kesejahteraan dan tunjangan yang diberikan kantor memiliki peran yang sangat penting dalam keputusan untuk tetap bekerja. Tunjangan yang memadai memberikan rasa aman dan kenyamanan dalam menjalani pekerjaan, serta membantu dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari." (R2/TN, wawancara, 20 November 2024).

Faktor Dominan yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Retensi Pegawai

Berdasarkan analisis data, faktor dominan yang memengaruhi kepuasan kerja dan retensi pegawai adalah kompensasi, lingkungan kerja, peluang pengembangan diri, serta dukungan dari rekan kerja dan atasan. Kompensasi menjadi faktor utama dalam membangun kepuasan kerja.

"Saya rasa faktor yang paling mempengaruhi kepuasan kerja saya secara keseluruhan adalah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Meskipun ada faktor lain seperti lingkungan kerja dan peluang pengembangan karier, tetapi kompensasi yang adil dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan sangat mempengaruhi motivasi dan kepuasan saya." (R3/EZ, wawancara, 21 November 2024).

Keseimbangan antara kompensasi dan kesempatan berkembang, serta suasana kerja harmonis dan dukungan dari atasan, juga menjadi faktor penentu keputusan bertahan.

"Faktor yang paling menentukan bagi saya untuk tetap bekerja di sini adalah keseimbangan antara kompensasi yang diberikan dan kesempatan untuk berkembang. Kompensasi yang cukup memberikan motivasi untuk bertahan, sementara peluang untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri juga sangat penting bagi saya." (R4/YD, wawancara, 21 November 2024).

Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Keputusan untuk Tetap Bekerja

Penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja pegawai dengan keputusan untuk tetap bekerja di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli. Kepuasan kerja yang tinggi, didukung oleh penghargaan, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan motivasi serta loyalitas pegawai.

"Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap keputusan untuk tetap bekerja di Kantor Kejaksaan Gunungsitoli. Jika saya merasa dihargai, diberi kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja mendukung, saya akan merasa termotivasi untuk terus bekerja." (R5/TPL, wawancara, 21 November 2024).

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan lain yang merasa cukup puas dan memilih bertahan, meski ada kebutuhan untuk perbaikan pada aspek kompensasi dan pengembangan karier.

"Secara umum, saya merasa cukup puas dengan kondisi kerja di kantor ini. Namun, ada beberapa aspek yang masih perlu diperbaiki, terutama dalam hal kompensasi dan peluang pengembangan karier. Jika ada perbaikan pada kedua hal tersebut, saya rasa akan lebih betah dan siap bertahan dalam jangka panjang di sini." (RL/OL, wawancara, 21 November 2024).

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para pegawai di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan retensi pegawai sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor utama yang saling berinteraksi. Lingkungan kerja yang kondusif, hubungan yang harmonis antara rekan kerja dan atasan, serta dukungan fasilitas yang memadai terbukti menjadi aspek fundamental yang meningkatkan kenyamanan dan motivasi kerja pegawai. Kompensasi yang adil, kejelasan tunjangan, dan jaminan kesejahteraan menjadi faktor paling dominan yang memengaruhi tingkat kepuasan dan keputusan pegawai untuk bertahan di institusi ini.

Kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, keterbukaan dalam sistem promosi dan pengembangan karir, serta adanya penghargaan—baik formal maupun informal—atas kontribusi pegawai, juga berperan besar dalam meningkatkan loyalitas dan semangat kerja. Selain itu, kebijakan jam kerja yang fleksibel dan perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi menambah tingkat kepuasan pegawai secara keseluruhan.

Peran kepemimpinan yang komunikatif, suportif, dan mampu memberikan teladan juga terbukti sangat signifikan dalam menciptakan iklim kerja yang positif dan meningkatkan retensi pegawai. Pegawai yang merasa dihargai, diberi kesempatan untuk berkembang, dan memperoleh penghargaan atas kinerjanya menunjukkan kecenderungan kuat untuk tetap bertahan di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli.

Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja dan retensi pegawai sangat bergantung pada optimalisasi faktor-faktor internal seperti lingkungan kerja, kompensasi, pengembangan karir, dan kepemimpinan. Implikasi praktis dari temuan ini menegaskan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan, pengakuan, serta pengembangan profesional pegawai demi menciptakan organisasi yang produktif, stabil, dan berkelanjutan.

Diskusi/Pembahasan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana faktor-faktor kepuasan kerja tersebut berpengaruh terhadap tingkat retensi pegawai. Penelitian ini juga berupaya mengungkap faktor paling dominan yang memengaruhi kepuasan kerja dan retensi pegawai, serta menelaah hubungan antara tingkat kepuasan kerja pegawai dengan keputusan untuk tetap bekerja di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai dinamika kepuasan kerja dan retensi pegawai di lingkungan instansi pemerintah tersebut.

Lingkungan Kerja yang Kondusif dan Hubungan Harmonisan

Salah satu penemuan utama adalah pentingnya lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan yang harmonis antar rekan kerja serta atasan. Penelitian oleh Ellickson & Logsdon (2001) menegaskan bahwa faktor-faktor organisasi, seperti perlengkapan dan sumber daya kerja yang memadai, serta peluang pelatihan, memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa bahwa manajemen memperhatikan dan menciptakan lingkungan kerja yang baik, hal ini akan meningkatkan kepuasan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Buntaran et al. (2019) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan langsung dengan hubungan yang baik di tempat kerja.

Kompensasi yang Adil dan Tunjangan yang Jelas

Aspek kompensasi juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Penelitian oleh Ferdiana et al. (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir, yang biasanya didukung oleh sistem kompensasi yang adil dan transparan, berperan penting dalam menciptakan kepuasan karyawan. Banyak pegawai merasa lebih puas ketika mereka menerima imbalan yang layak, yang membuat mereka merasa dihargai dan diakui. Selain itu, penelitian oleh Malhotra (2018) menyoroti bahwa kompensasi yang tepat berpengaruh terhadap retensi pegawai, di mana pegawai yang puas dengan imbalan cenderung bertahan lama di perusahaan.

Kesempatan Pengembangan Diri

Kesempatan pengembangan diri melalui pelatihan dan promosi yang terbuka adalah dua faktor yang sangat mempengaruhi kepuasan pegawai. Penelitian oleh Price & Reichert (2017) menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan profesional melalui pelatihan berkualitas tinggi dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Selain itu, Silla et al. (2005) bahwa ketidakpastian dalam karir—seperti kurangnya kesempatan untuk berkembang—dapat menyebabkan ketidakpuasan. Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk memberikan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan sebagai bagian dari kebijakan manajemen sumber daya manusia.

Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan—baik formal maupun informal—atas kinerja pegawai juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian oleh Chuang et al. (2009) berpendapat bahwa pengakuan yang sesuai terhadap usaha pegawai dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mengarah pada kepuasan yang lebih besar. Selain itu, penelitian oleh Hatta & Rachbini (2017) juga

menunjukkan pentingnya memberikan apresiasi yang tepat kepada pegawai agar mereka merasa lebih terikat pada organisasi dan berkontribusi lebih positif terhadap kinerja.

Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan merupakan elemen kunci dalam kepuasan kerja. Penelitian oleh Kanwar et al. (2012) menggarisbawahi pentingnya manajemen untuk menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan pegawai untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, dengan kebijakan jam kerja yang fleksibel menjadi salah satu solusinya. Kebijakan yang mendukung kesejahteraan pegawai berpotensi mengurangi stres dan kelelahan, sehingga berkontribusi lebih pada kepuasan kerja.

Kepemimpinan yang Suportif

Akhirnya, gaya kepemimpinan yang komunikatif dan suportif adalah salah satu faktor utama yang ditemukan dalam penelitian ini. Hal ini sejalan dengan hasil studi oleh Husain & Umbarkar (2023) yang menunjukkan bahwa dukungan manajerial memainkan peranan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas dan berfungsi sebagai teladan akan membangun kepercayaan serta loyalitas di antara pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan betapa pentingnya lingkungan kerja, kompensasi, kesempatan pengembangan, penghargaan, keseimbangan kerja, dan kepemimpinan dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli. Terdapat hubungan sinergis antara semua faktor ini yang dapat membantu dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan dan retensi pegawai di masa depan.

Faktor-Faktor Kepuasan Kerja yang Memengaruhi Retensi Pegawai

Faktor-faktor kepuasan kerja yang memengaruhi retensi pegawai di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli meliputi perasaan dihargai dan adanya kesempatan berkembang, stabilitas finansial, dukungan pengembangan karir, penghargaan dan insentif, suasana kerja yang solid, serta kesejahteraan yang dirasakan. Merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan diri meningkatkan loyalitas dan keinginan pegawai untuk bertahan (Karsim et al., 2023; KIM & OH, 2024). Kompensasi yang adil dan stabilitas finansial juga menjadi motivator utama untuk tetap berada di organisasi (AbuAlRub et al., 2023; Syarif et al., 2024). Selain itu, budaya organisasi yang mendukung pengembangan karir memperkuat komitmen pegawai (Herdiana & Yuniasih, 2020). Penghargaan, baik formal maupun informal, terbukti meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja (Halim & Yusianto, 2023). Suasana kerja yang harmonis dan saling mendukung pun berperan penting dalam mempertahankan pegawai (Toropova et al., 2021). Akhirnya, kesejahteraan emosional dan keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi turut memperkuat retensi (Iskandar & Vidada, 2024).

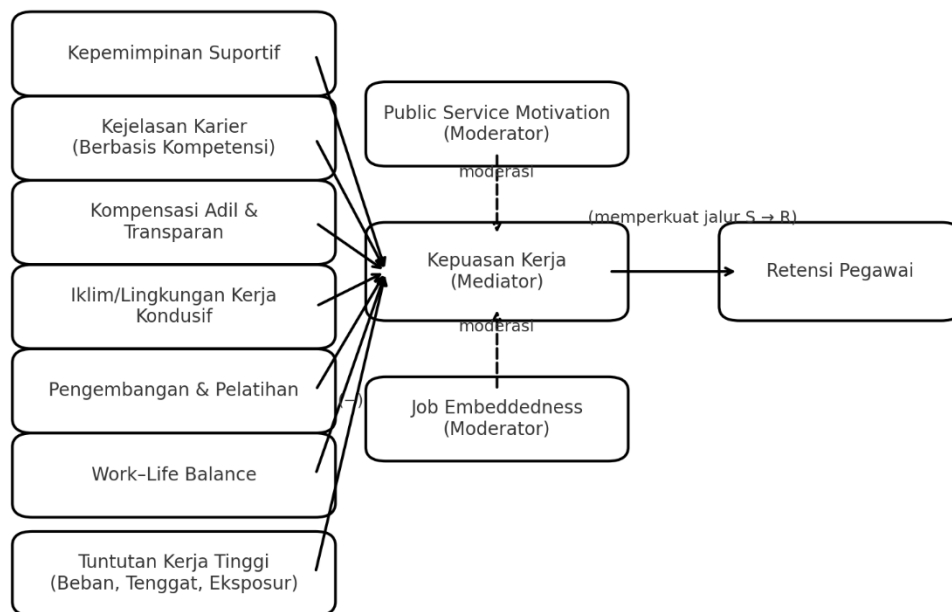
Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa upaya meningkatkan kepuasan kerja melalui perhatian pada faktor-faktor tersebut akan berdampak langsung pada peningkatan retensi pegawai. Dengan demikian, organisasi perlu menerapkan strategi yang berfokus pada penghargaan, pengembangan, kesejahteraan, dan suasana kerja yang kondusif demi mempertahankan pegawai yang berkualitas dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan temuan empiris dan sintesis teoritik, Gambar 1 memetakan hubungan kausal yang diusulkan dalam penelitian ini: serangkaian resources organisasi meningkatkan kepuasan kerja yang berperan sebagai mediator menuju retensi pegawai. Pada saat yang sama, tuntutan kerja bertindak sebagai faktor penekan yang dapat melemahkan kepuasan bila tidak diimbangi sumber daya memadai. Lebih lanjut, *Public Service Motivation* (PSM) dan *job embeddedness* diposisikan sebagai moderator yang memperkuat pengaruh kepuasan terhadap retensi, sehingga jalur kepuasan → retensi menjadi lebih kokoh pada pegawai dengan orientasi pelayanan publik dan keterikatan kerja yang tinggi.

Faktor Dominan yang Memengaruhi Kepuasan Kerja dan Retensi Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor paling dominan yang memengaruhi kepuasan kerja dan retensi pegawai di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli adalah kompensasi dan kesejahteraan, peluang pengembangan diri dan pelatihan, lingkungan kerja yang kondusif, kejelasan sistem karir, serta dukungan dari rekan kerja dan pimpinan. Kompensasi dan kesejahteraan yang memadai memberikan

rasa aman dan motivasi kepada pegawai untuk bertahan. Peluang pengembangan diri serta pelatihan membuat pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan kompetensi.



Gambar 1. Model Konseptual Sumber Daya Kerja → Kepuasan (Moderator) → Retensi, dan Tuntutan Kerja (-); PSM & Job Embeddednes sebagai Moderator

Lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan kerja yang harmonis menumbuhkan rasa nyaman serta kebersamaan di antara pegawai. Kejelasan sistem karir memberi kepastian dan harapan akan masa depan karir di organisasi. Dukungan dari rekan kerja dan pimpinan, baik secara emosional maupun profesional, memperkuat loyalitas dan keterikatan pegawai terhadap institusi. Kombinasi kelima faktor ini secara bersama-sama menjadi fondasi utama bagi motivasi, loyalitas, dan keputusan pegawai untuk tetap bertahan di lingkungan kerja.

Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Keputusan untuk Tetap Bekerja

Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan yang jelas antara tingkat kepuasan kerja dengan keputusan pegawai untuk tetap bekerja di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli. Seluruh narasumber menegaskan bahwa ketika pegawai merasa puas—baik melalui penghargaan, kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan diri, maupun suasana kerja yang mendukung—maka keinginan untuk bertahan di institusi menjadi semakin kuat. Sebaliknya, ketidakpuasan pada satu atau beberapa aspek tersebut cenderung mendorong pegawai untuk mempertimbangkan mencari peluang kerja di tempat lain. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan penting sebagai penentu utama dalam membangun loyalitas dan menurunkan tingkat *turnover* pegawai.

Implikasi Penelitian

Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di institusi pemerintah, khususnya Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli. Upaya peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja yang kondusif, serta sistem dukungan dan kepemimpinan yang jelas dapat meningkatkan retensi pegawai dan stabilitas organisasi. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi dalam merumuskan kebijakan manajemen pegawai yang lebih berorientasi pada kebutuhan dan kesejahteraan karyawan.

Implikasi praktis bagi instansi publik menekankan: (i) perbaikan remunerasi yang adil—transparan disertai apresiasi nonfinansial; (ii) jalur karir berbasis kompetensi dengan IDP tahunan dan mentoring; (iii) kepemimpinan suportif melalui coaching, umpan balik teratur, dan 360° terbatas; (iv) penataan beban kerja ala JD–R (standar beban, rebalancing, SOP lembur) untuk menjaga WLB; (v) penguatan iklim dan sarpras kerja (team charter, forum umpan balik triwulanan); (vi) pembelajaran

berkelanjutan dan sertifikasi teknis/soft skills; (vii) dukungan kesejahteraan/psikososial (EAP sederhana, debriefing pascakasus); serta (viii) mekanisme suara pegawai dan dashboard HR (pulse survey 90-harian, tindak lanjut isu, pantau retensi). Rangkaian langkah ini meningkatkan kepuasan kerja sebagai mediator, sehingga memperkuat retensi—terutama pada pegawai dengan PSM dan embeddedness yang tinggi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah responden yang relatif terbatas, yaitu hanya melibatkan beberapa pegawai dari satu institusi sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke seluruh instansi pemerintah. Selain itu, penggunaan pendekatan kualitatif membuat hasil penelitian sangat bergantung pada subjektivitas narasumber dan peneliti. Penelitian ini juga tidak mengeksplorasi secara mendalam pengaruh faktor eksternal seperti perubahan kebijakan nasional atau dinamika ekonomi yang lebih luas.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan retensi pegawai di Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli. Faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi kompensasi dan kesejahteraan, peluang pengembangan diri dan pelatihan, lingkungan kerja yang kondusif, kejelasan sistem karir, serta dukungan dari rekan kerja dan pimpinan. Temuan ini menunjukkan bahwa kombinasi kelima faktor tersebut secara serempak membentuk dasar kuat bagi motivasi, loyalitas, dan keputusan pegawai untuk tetap bertahan di institusi.

Selain itu, terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan keputusan pegawai untuk tetap bekerja. Pegawai yang merasa dihargai, memperoleh pengembangan, dan menikmati lingkungan kerja yang mendukung akan memiliki kecenderungan tinggi untuk bertahan, sementara ketidakpuasan pada aspek-aspek tersebut mendorong potensi *turnover*.

Dengan demikian, upaya peningkatan retensi pegawai sebaiknya diarahkan pada penguatan faktor-faktor kepuasan kerja, termasuk peningkatan sistem penghargaan, pemberian kesempatan pengembangan karir, penciptaan iklim kerja yang sehat, dan penguatan kepemimpinan yang suportif. Strategi tersebut diharapkan dapat menciptakan organisasi yang stabil, produktif, dan mampu mempertahankan pegawai yang berkualitas.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan kepada pihak manajemen Kantor Kejaksaan Negeri Gunungsitoli untuk memperkuat kebijakan yang mendukung peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan memastikan sistem kompensasi dan kesejahteraan yang lebih kompetitif, memperluas akses pelatihan serta peluang pengembangan karir, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif serta kolaboratif. Pimpinan diharapkan terus membangun komunikasi terbuka dan memberikan penghargaan yang proporsional kepada pegawai atas kinerja dan kontribusi yang diberikan.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar melibatkan lebih banyak responden dari berbagai instansi serta mempertimbangkan pendekatan kuantitatif atau metode campuran agar temuan dapat digeneralisasi secara lebih luas dan faktor eksternal dapat dianalisis secara lebih mendalam. Selain itu, eksplorasi lebih lanjut terhadap dampak perubahan kebijakan nasional atau faktor sosial-ekonomi juga akan memperkaya pemahaman mengenai retensi pegawai di lingkungan pemerintah.

REFERENSI

- AbuAlRub, R., Al Sabei, S. D., Al-Rawajfah, O., Labrague, L. J., & Burney, I. A. (2023). Direct and Moderating Effects of Work Environment and Structural Empowerment on Job Stress and Job Satisfaction Among Nurses in Oman. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 23(4), 485–492. <https://doi.org/10.18295/squmj.5.2023.031>
- Adhi Putra Pratama. (2024). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI INTERVENING VARIABEL (STUDI EMPIRIK PADA PEGAWAI SALAH SATU PERUSAHAAN MANUFAKTUR PIPA DI KAB. BOGOR). *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 1978–1992. <https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.297>

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bernard, H. R. (2017). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (6th ed.). Rowman & Littlefield.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Buntaran, F. A. A., Andika, D., & Alfiyana, V. Y. (2019). Impact of Job Satisfaction on Job Performance. *Review of Behavioral Aspect in Organizations and Society, 1*(2), 121–128. <https://doi.org/10.32770/rbaos.vol1121-128>
- Chuang, N., Yin, D., & Dellmann-Jenkins, M. (2009). Intrinsic and Extrinsic Factors Impacting Casino Hotel Chefs' Job Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21*(3), 323–340. <https://doi.org/10.1108/09596110910948323>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Deswara, D., & Arifin, Y. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Bagi Kinerja Karyawan Klinik. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat, 8*(04), 143–150. <https://doi.org/10.33221/jikm.v8i04.400>
- Dzulhaq, A. R., & Firdaus, V. (2024). Dampak Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Di Indonesia. *Jpem, 1*(2), 18. <https://doi.org/10.47134/jpem.v1i2.252>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2001). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *State and Local Government Review, 33*(3), 173–184. <https://doi.org/10.1177/0160323x0103300302>
- Farr, B. C. (2008). Designing Qualitative Research. *Transformation: An International Journal of Holistic Mission Studies, 25*(2–3), 165–166. <https://doi.org/10.1177/026537880802500310>
- Ferdiana, S., Khan, Z., & Ray, S. (2023). Investigating the Impact of Career Development, Organizational Commitment, and Organizational Support on Employee Retention. *Journal of Management Studies and Development, 2*(02), 117–128. <https://doi.org/10.56741/jmsd.v2i02.108>
- Halim, J. B., & Yusianto, Y. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan, 5*(3), 668–676. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i3.25405>
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). BPFE UGM.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hatta, I. H., & Rachbini, W. (2017a). Budaya Organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan Pada Pt Avrist Assurance. *Jurnal Manajemen, 19*(1), 74. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.106>
- Hatta, I. H., & Rachbini, W. (2017b). Budaya Organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan Pada Pt Avrist Assurance. *Jurnal Manajemen, 19*(1), 74. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.106>
- Hendro, H. (2024). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (PT Serinding Sumber Makmur). *Jurnal Manajemen, 14*(1), 66–79. <https://doi.org/10.30656/jm.v14i1.9050>
- Herdiana, H., & Yuniasih, Y. (2020). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMITMEN, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Ekonomi Manajemen, 6*(2), 135–142. <https://doi.org/10.37058/jem.v6i2.2380>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The Motivation to Work*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Husain, M. B., & Umbarkar, K. S. (2023). A Study on Satisfaction Level of Employees With Special Reference to Shivangi Bakers Private Limited (Parle-G Biscuit Company) Khamgaon.

- International Journal of Research Publication and Reviews*, 4(5), 2268–2274. <https://doi.org/10.55248/gengpi.4.523.40745>
- Iskandar, D., & Vidada, I. A. (2024). The Effect of Work-Life Balance and Work Environment on Employee Job Satisfaction. *Golden Ratio of Data in Summary*, 4(2), 688–693. <https://doi.org/10.52970/grdis.v4i2.658>
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K., & Kodwani, A. D. (2012). A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intent Among the IT and ITES Sector Employees. *Vision the Journal of Business Perspective*, 16(1), 27–35. <https://doi.org/10.1177/097226291201600103>
- Karsim, K., Susilowati, E., Setiawan, W. B., Syafii, M., & Rijal, S. (2023). The Nurturing Job Satisfaction: Social Interactions and Work Environment via Empowering Motivation. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 772–778. <https://doi.org/10.37034/infv.v5i3.645>
- KIM, D., & OH, H. (2024). Influence of the Nursing Work Environment on Job Satisfaction in Male Nurses: The Mediating Effect of Social Support. *Journal of Nursing Research*, 32(6), e356. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000647>
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2008). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices* (4th ed.). Irwin Professional Pub.
- Lase, D., Zega, T. G. C., Daeli, D. O., & Zaluchu, S. E. (2022). Parents' perceptions of distance learning during COVID-19 in rural Indonesia. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 16(1), 103–113. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v16i1.20122>
- Lebang, D. G., & Paulina, P. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pada Driver GO-JEK. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics Management and Banking)*, 3(3), 137. <https://doi.org/10.35384/jemp.v3i3.242>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalist inquiry. In *Beverly Hills, CA: Sage*.
- Malhotra, R. K. (2018). Employee Retention Strategies in Leading IT and ITES Organizations in India: A Cross-Sectional Perspective. *Ijmie*, 08(04), 282–290. <https://doi.org/10.36893/ijmie.2018.v8i4.282-290>
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2015). *Designing Qualitative Research* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). WHY PEOPLE STAY: USING JOB EMBEDDEDNESS TO PREDICT VOLUNTARY TURNOVER. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Price, S., & Reichert, C. (2017). The Importance of Continuing Professional Development to Career Satisfaction and Patient Care: Meeting the Needs of Novice to Mid- To Late-Career Nurses Throughout Their Career Span. *Administrative Sciences*, 7(2), 17. <https://doi.org/10.3390/admsci7020017>
- Saputra, S. A. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Karawang. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 4(1). <https://doi.org/10.36805/manajemen.v4i1.373>
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Silla, I., Gracia, F. J., & Silla, J. M. P. (2005). Job Insecurity and Health-Related Outcomes Among Different Types of Temporary Workers. *Economic and Industrial Democracy*, 26(1), 89–117. <https://doi.org/10.1177/0143831x05049404>

- Sitorus, T., Mandagi, M., & Mantiri, J. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja PNS Di Kantor Bupati Minahasa. *Jurnal Administro Jurnal Kajian Kebijakan Dan Ilmu Administrasi Negara*, 3(1), 53–63. <https://doi.org/10.53682/administro.v3i1.2056>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Syarif, D. S., Soelistya, D., & Suyoto, S. (2024). Strategy for Reducing Employee Turnover Intention: The Influence of Organizational Culture and Work Environment as Mediated by Job Satisfaction. *MANAZHIM*, 6(1), 224–245. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v6i1.4512>
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource (4th Edition). In *New York: John Wiley & Sons*.
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Zaky, M. (2020). Peran Kompetensi Dan Motivasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan. *Komitmen Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 95–104. <https://doi.org/10.15575/jim.v1i2.25248>