

Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Retensi Pegawai Sektor Publik Di Jabodetabek: Peran Motivasi Kerja, Penghargaan, Dan Kepuasan Kerja

Factors Influencing Public Sector Employee Retention In Jabodetabek: The Roles Of Work Motivation, Rewards, And Job Satisfaction

Ipa Hafsiah Yakin^{1*}, Sismiati², Adryan Septiady³

Universitas Sebelas April, Sumedang, Indonesia^a

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tunas Nusantara, Jakarta, Indonesia^b

Management, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yasa Anggana, Garut, Indonesia^c

ipa.feb@unsap.ac.id

Abstract

Employee retention is an important aspect of ensuring service continuity and organizational stability in the public sector. This study aims to analyze the effects of work motivation, rewards, and job satisfaction on employee retention in public sector organizations in the Greater Jakarta area. The study employed a quantitative approach with an explanatory design and a cross-sectional survey method. Data were collected by distributing questionnaires to 300 public sector employees selected through multistage stratified sampling. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling with the assistance of SmartPLS software. The measurement model evaluation showed that all indicators had outer loading values ranging from 0.882 to 0.945, composite reliability values ranging from 0.966 to 0.977, and Average Variance Extracted values ranging from 0.824 to 0.875. The structural model results showed that work motivation had a positive and significant effect on employee retention, with a path coefficient of 1.044, a t-statistic of 13.097, and a p-value of 0.000. Job satisfaction also had a positive and significant effect on employee retention, with a path coefficient of 0.415, a t-statistic of 6.670, and a p-value of 0.000. In contrast, rewards had a negative and significant effect on employee retention, with a path coefficient of -0.476, a t-statistic of 4.865, and a p-value of 0.000. Work motivation, rewards, and job satisfaction collectively explained 96.2% of the variance in employee retention, while the remaining 3.8% was explained by other factors outside the research model. The findings indicate that work motivation is the most dominant factor in improving employee retention, followed by job satisfaction. Meanwhile, the reward system needs to be evaluated to ensure that it is fairer, more transparent, and better aligned with employees' contributions and needs.

Keywords: work motivation, rewards, job satisfaction, employee retention, public sector, Greater Jakarta.

Abstrak

Retensi pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam menjaga kesinambungan pelayanan dan stabilitas organisasi sektor publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, penghargaan, dan kepuasan kerja terhadap retensi pegawai pada organisasi sektor publik di wilayah Jabodetabek. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dan metode survei cross-sectional. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 300 pegawai sektor publik yang dipilih menggunakan teknik multistage stratified sampling. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading antara 0,882–0,945, nilai composite reliability antara 0,966–0,977, dan nilai Average Variance Extracted antara 0,824–0,875. Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai dengan koefisien jalur sebesar 1,044, t-statistic sebesar 13,097, dan p-value sebesar 0,000. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,415, t-statistic sebesar 6,670, dan p-value sebesar 0,000. Sebaliknya, penghargaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap retensi pegawai dengan koefisien jalur sebesar -0,476, t-statistic sebesar 4,865, dan p-value sebesar 0,000. Motivasi kerja, penghargaan, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 96,2% variasi retensi pegawai, sedangkan 3,8% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan retensi pegawai, diikuti oleh kepuasan kerja. Sementara itu,

sistem penghargaan perlu dievaluasi agar lebih adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi serta kebutuhan pegawai.

Kata kunci: motivasi kerja, penghargaan, kepuasan kerja, retensi pegawai, sektor publik, Jabodetabek.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan unsur strategis yang menentukan keberhasilan organisasi sektor publik dalam melaksanakan fungsi pemerintahan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Ketersediaan pegawai yang kompeten belum cukup apabila organisasi tidak mampu mempertahankan mereka dalam jangka panjang. Pegawai yang memiliki pengalaman, pengetahuan kelembagaan, serta pemahaman terhadap prosedur pelayanan publik merupakan aset penting yang tidak mudah digantikan dalam waktu singkat. Oleh karena itu, retensi pegawai menjadi salah satu isu penting dalam pengelolaan sumber daya manusia sektor publik karena berkaitan dengan keberlanjutan pelayanan, stabilitas organisasi, pemeliharaan kompetensi, dan efektivitas penggunaan sumber daya organisasi.

Retensi pegawai menggambarkan kemampuan organisasi dalam menciptakan kondisi yang mendorong pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Retensi tidak hanya berkaitan dengan rendahnya tingkat pegawai yang keluar, tetapi juga mencerminkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan pegawai yang kompeten, produktif, dan memberikan kontribusi penting. Hom et al. (2017) menjelaskan bahwa keputusan pegawai untuk bertahan atau meninggalkan organisasi terbentuk melalui proses yang kompleks, melibatkan sikap kerja, pengalaman organisasi, alternatif pekerjaan, keterikatan, dan berbagai peristiwa yang dialami selama bekerja. Sejalan dengan hal tersebut, Rubenstein et al. (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dukungan organisasi, hubungan dengan atasan, serta kondisi pekerjaan merupakan prediktor penting dalam menjelaskan keputusan pegawai untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Permasalahan retensi pada organisasi sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan organisasi swasta. Pegawai sektor publik tidak hanya bekerja untuk memperoleh kompensasi, tetapi juga berhubungan dengan tanggung jawab pelayanan, kepentingan masyarakat, aturan birokrasi, kepastian karier, dan nilai-nilai pengabdian. Meskipun sektor publik pada umumnya menawarkan stabilitas pekerjaan, pegawai tetap dapat memiliki keinginan untuk berpindah unit, berpindah instansi, menurunkan keterlibatan kerja, atau mencari kesempatan kerja lain apabila kebutuhan dan harapannya tidak terpenuhi. Hur dan Abner (2024) melalui studi meta-analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja, keterlibatan kerja, kelelahan, kejelasan peran, komitmen afektif, serta kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan prediktor penting dari keinginan pegawai sektor publik untuk meninggalkan pekerjaannya.

Wilayah Jabodetabek dipilih sebagai lokasi penelitian karena merepresentasikan kawasan metropolitan dengan konsentrasi lembaga pemerintahan, badan publik, unit pelayanan masyarakat, dan organisasi sektor publik yang relatif beragam. Wilayah tersebut mencakup Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi yang memiliki mobilitas tenaga kerja serta alternatif pekerjaan yang lebih luas dibandingkan wilayah nonmetropolitan. Keberadaan pasar kerja lintas wilayah memungkinkan pegawai membandingkan pekerjaan yang sedang dijalani dengan peluang kerja lain berdasarkan penghasilan, penghargaan, lingkungan kerja, kesempatan pengembangan

karier, aksesibilitas, dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Kondisi tersebut menjadikan kemampuan organisasi sektor publik dalam mempertahankan pegawai semakin penting. Oleh sebab itu, penelitian mengenai retensi pegawai di Jabodetabek diperlukan untuk memahami faktor-faktor internal organisasi yang dapat memperkuat keinginan pegawai untuk tetap bekerja dan berkontribusi dalam organisasi.

Salah satu faktor yang diperkirakan memengaruhi retensi pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan yang mengarahkan intensitas, ketekunan, dan pilihan perilaku individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri pegawai, seperti rasa bermakna, tanggung jawab, prestasi, pengembangan diri, dan kesempatan memberikan manfaat kepada masyarakat. Motivasi juga dapat berasal dari faktor eksternal, seperti pendapatan, promosi, pengakuan, keamanan kerja, dan penghargaan organisasi. Dalam perspektif *Self-Determination Theory*, motivasi yang berkualitas berkembang ketika pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan psikologis pegawai terhadap otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial (Deci et al., 2017). Pemenuhan kebutuhan tersebut dapat meningkatkan keterlibatan, kesejahteraan, komitmen, dan kemauan pegawai untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi (Gagné et al., 2022).

Dalam organisasi sektor publik, motivasi kerja memiliki makna yang lebih spesifik melalui konsep *public service motivation*. Konsep tersebut menggambarkan dorongan individu untuk memberikan pelayanan, berkontribusi terhadap kepentingan umum, dan menghasilkan manfaat bagi masyarakat. Fernandes et al. (2022) menjelaskan bahwa motivasi pelayanan publik dapat menjadi salah satu faktor yang menarik individu untuk memasuki sektor publik sekaligus mendorong mereka tetap bekerja pada sektor tersebut. Meta-analisis Homberg et al. (2015) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi pelayanan publik dan kepuasan kerja. Dalam konteks Indonesia, Pratama et al. (2025) menemukan bahwa umpan balik positif dari masyarakat dapat meningkatkan motivasi pelayanan publik pada pegawai yang berinteraksi langsung dengan masyarakat, sedangkan umpan balik negatif dapat menurunkannya. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa motivasi pegawai sektor publik tidak bersifat tetap, melainkan dapat berkembang atau melemah sesuai dengan pengalaman kerja dan respons yang diterima dari lingkungan pelayanan.

Motivasi kerja yang tinggi dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang merasa bahwa pekerjaannya memiliki tujuan, memberikan kesempatan untuk berkembang, serta sesuai dengan nilai-nilai pribadinya cenderung memiliki alasan yang lebih kuat untuk tetap bertahan. Sebaliknya, ketika pekerjaan tidak memberikan rasa bermakna, kesempatan mengembangkan kemampuan, atau pengakuan atas kontribusi yang diberikan, motivasi pegawai dapat menurun dan mendorong munculnya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Xuecheng et al. (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepuasan kerja, pelatihan, dukungan kepemimpinan, dan hubungan pertukaran sosial berperan dalam membentuk retensi pegawai. Dengan demikian, motivasi kerja perlu ditempatkan sebagai salah satu faktor utama dalam menjelaskan retensi pegawai sektor publik di Jabodetabek.

Selain motivasi kerja, penghargaan merupakan bagian penting dari hubungan antara pegawai dan organisasi. Penghargaan mencakup penghargaan finansial, seperti gaji, insentif, tunjangan, dan bonus, maupun penghargaan nonfinansial, seperti

pengakuan, kesempatan promosi, pemberian tanggung jawab, kesempatan mengikuti pengembangan kompetensi, dan apresiasi atas pencapaian kerja. Sistem penghargaan memberikan sinyal mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi pegawai. Ketika penghargaan dianggap adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan, pegawai akan merasa bahwa keberadaan dan hasil kerjanya memperoleh pengakuan dari organisasi.

Hubungan penghargaan dengan sikap dan perilaku pegawai tidak hanya ditentukan oleh besarnya penghargaan, tetapi juga oleh cara penghargaan tersebut dirancang, diberikan, dan dipersepsikan. Gerhart dan Fang (2015) menjelaskan bahwa penghargaan finansial dapat memberikan manfaat terhadap motivasi dan kinerja, tetapi pengaruhnya bergantung pada desain sistem penghargaan, konteks organisasi, dan makna yang dipersepsikan pegawai. Olafsen et al. (2015) menemukan bahwa dukungan manajerial dan persepsi keadilan berperan penting dalam menjelaskan bagaimana pembayaran berhubungan dengan motivasi intrinsik pegawai. Sementara itu, meta-analisis Judge et al. (2010) memperlihatkan bahwa tingkat pembayaran memiliki hubungan dengan kepuasan kerja dan kepuasan terhadap pembayaran, tetapi hubungan tersebut tidak cukup kuat untuk menjelaskan seluruh pengalaman kerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi tidak dapat hanya mengandalkan besarnya imbalan material, tetapi juga harus memastikan adanya keadilan, transparansi, pengakuan, dan penghargaan nonmaterial.

Pada organisasi sektor publik, sistem penghargaan umumnya dipengaruhi oleh ketentuan formal, struktur kepegangatan, masa kerja, kemampuan anggaran, dan prosedur administratif. Kondisi tersebut dapat menyebabkan penghargaan tidak selalu diterima sebagai hasil langsung dari pencapaian kinerja. Apabila pegawai merasa bahwa individu berprestasi memperoleh penghargaan yang sama dengan pegawai yang memberikan kontribusi lebih rendah, penghargaan dapat kehilangan fungsi motivasionalnya. Ketidakesesuaian antara usaha dan penghargaan juga dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan, menurunkan kepuasan kerja, serta mengurangi keinginan pegawai untuk tetap bertahan. Siregar et al. (2023) menemukan bahwa sistem penghargaan pada organisasi sektor publik di Indonesia berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan selanjutnya mendorong terbentuknya perilaku positif pegawai. Temuan tersebut menegaskan bahwa efektivitas penghargaan tidak hanya dinilai dari jumlah yang diberikan, tetapi juga dari kemampuannya menciptakan kepuasan dan perasaan dihargai.

Faktor berikutnya yang berhubungan dengan retensi pegawai adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan evaluasi dan respons emosional pegawai terhadap pekerjaan serta berbagai pengalaman yang diterimanya di dalam organisasi. Kepuasan kerja dapat terbentuk dari karakteristik pekerjaan, pendapatan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kesempatan promosi, lingkungan kerja, beban kerja, pengakuan, kondisi kerja, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pegawai yang merasa puas cenderung memberikan evaluasi positif terhadap organisasi, menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi, serta memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaannya.

Hubungan kepuasan kerja dengan retensi telah didukung oleh berbagai penelitian. Lee dan Lee (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan komponen penting dalam menjelaskan intensi pegawai untuk tetap bertahan. Xuecheng et al. (2022) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan retensi pegawai. Dalam konteks organisasi pemerintah Indonesia,

Artopo dan Wahyuni (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh gaji, kondisi kerja, dukungan atasan, dan komitmen organisasi. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah secara internal. Artinya, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan pegawai, semakin rendah kecenderungan pegawai untuk mencari perpindahan atau meninggalkan posisi kerjanya.

Meskipun retensi pegawai telah banyak diteliti, masih terdapat kesenjangan yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Sebagian penelitian terdahulu dilakukan pada sektor swasta, rumah sakit, profesi tertentu, atau hanya pada satu jenis organisasi. Penelitian pada sektor publik juga lebih sering menganalisis satu atau beberapa faktor secara terpisah. Fletcher et al. (2020) mengemukakan adanya kesenjangan konteks karena banyak penelitian mengenai keterlibatan dan sikap kerja belum secara khusus mempertimbangkan karakteristik organisasi sektor publik. Zahari dan Kaliannan (2023) juga menemukan bahwa kajian pada sektor publik masih memerlukan model yang mengintegrasikan faktor individual, pekerjaan, kepemimpinan, dan organisasi. Selain itu, hasil penelitian mengenai penghargaan belum sepenuhnya konsisten. Penghargaan dapat meningkatkan kepuasan dan retensi ketika dianggap adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai, tetapi dapat kehilangan pengaruhnya atau menimbulkan respons negatif apabila tidak sesuai dengan kebutuhan, harapan, dan usaha yang telah diberikan.

Penelitian dalam konteks Indonesia juga masih banyak dilakukan pada satu instansi, profesi, atau wilayah tertentu. Artopo dan Wahyuni (2024), misalnya, meneliti keinginan berpindah pada pegawai organisasi pemerintah, sedangkan Pratama et al. (2025) menguji motivasi pelayanan publik dalam konteks pelayanan perkotaan di Magelang. Penelitian yang secara bersamaan menganalisis motivasi kerja, penghargaan, dan kepuasan kerja sebagai prediktor retensi pegawai pada berbagai organisasi sektor publik di wilayah metropolitan Jabodetabek masih terbatas dalam literatur yang ditelaah. Dengan demikian, diperlukan penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut agar diperoleh penjelasan yang lebih komprehensif mengenai retensi pegawai sektor publik di Jabodetabek.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model integratif yang menempatkan motivasi kerja, penghargaan, dan kepuasan kerja sebagai variabel yang secara langsung memengaruhi retensi pegawai sektor publik di wilayah Jabodetabek. Penelitian ini tidak hanya menguji hubungan masing-masing variabel secara parsial, tetapi juga menganalisis kontribusi ketiganya secara simultan dalam menjelaskan retensi pegawai. Selain itu, penggunaan wilayah Jabodetabek memberikan konteks metropolitan yang memiliki karakteristik organisasi, mobilitas tenaga kerja, serta alternatif pekerjaan yang relatif beragam. Pengujian ketiga variabel secara bersamaan diharapkan dapat mengidentifikasi faktor yang paling dominan dalam mendorong retensi pegawai sekaligus menjelaskan kemungkinan perbedaan arah dan kekuatan pengaruh sistem penghargaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap retensi pegawai, menganalisis pengaruh penghargaan terhadap retensi pegawai, serta menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi pegawai pada organisasi sektor publik di wilayah Jabodetabek. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkuat kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam

merancang strategi peningkatan motivasi, penerapan sistem penghargaan yang adil, dan penciptaan kepuasan kerja yang lebih efektif untuk mempertahankan pegawai.

2. Kajian Pustaka

2.1.1 Social Exchange Theory

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan pegawai dengan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan, perlakuan adil, penghargaan, dan kesempatan pengembangan, pegawai cenderung membalasnya dengan sikap positif berupa loyalitas, komitmen, peningkatan kinerja, dan keinginan untuk tetap bekerja. Sebaliknya, hubungan pertukaran dapat melemah apabila pegawai merasa kontribusinya tidak memperoleh balasan yang sepadan (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Teori ini relevan untuk menjelaskan bahwa penghargaan, kepuasan kerja, dan dukungan terhadap motivasi dapat dipersepsikan sebagai manfaat yang diberikan organisasi kepada pegawai. Apabila pegawai memandang hubungan kerjanya adil dan menguntungkan, mereka akan memiliki kecenderungan lebih besar untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Xuecheng et al. (2022) menunjukkan bahwa pengalaman kerja positif dan hubungan pertukaran yang berkualitas dapat meningkatkan retensi pegawai.

2.1.2 Self-Determination Theory

Self-Determination Theory menjelaskan bahwa kualitas motivasi pegawai dipengaruhi oleh pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Otonomi berkaitan dengan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan, kompetensi berkaitan dengan perasaan mampu menyelesaikan tugas, sedangkan keterhubungan sosial berhubungan dengan perasaan diterima dan dihargai di lingkungan kerja (Deci et al., 2017).

Pemenuhan kebutuhan tersebut dapat membentuk motivasi yang lebih otonom dan berkelanjutan. Pegawai yang memiliki kesempatan menggunakan kemampuan, mengambil keputusan, dan membangun hubungan sosial yang positif cenderung lebih terlibat serta memiliki alasan yang kuat untuk tetap bekerja dalam organisasi. Gagné et al. (2022) menegaskan bahwa desain pekerjaan dan dukungan organisasi berperan penting dalam membentuk motivasi, kesejahteraan, dan keberlanjutan kerja pegawai.

2.1.3 Motivation-Hygiene Theory

Motivation-Hygiene Theory membedakan faktor pekerjaan menjadi faktor motivator dan faktor pemeliharaan. Faktor motivator meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan kesempatan berkembang yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sementara itu, faktor pemeliharaan meliputi gaji, keamanan kerja, kebijakan organisasi, hubungan dengan atasan, dan kondisi kerja yang berfungsi mencegah ketidakpuasan.

Teori ini relevan karena motivasi kerja berkaitan dengan faktor motivator, sedangkan penghargaan dapat mencakup faktor motivator maupun faktor pemeliharaan. Kepuasan kerja muncul ketika berbagai faktor tersebut terpenuhi secara memadai. Lee dan Lee (2022) menunjukkan bahwa kondisi kerja, penghargaan, dan kepuasan memiliki peran penting dalam membentuk keinginan pegawai untuk tetap bekerja dalam organisasi.

2.2 Kajian Variabel Penelitian

2.2.1 Retensi Pegawai

Retensi pegawai merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan pegawai yang kompeten agar tetap bekerja dalam jangka panjang. Retensi tidak hanya menunjukkan rendahnya tingkat keluar pegawai, tetapi juga mencerminkan adanya keinginan pegawai untuk melanjutkan hubungan kerja karena merasa sesuai, dihargai, dan memiliki keterikatan dengan organisasi. Allen et al. (2010) menjelaskan bahwa strategi retensi perlu didasarkan pada faktor yang benar-benar mendorong pegawai untuk tetap bekerja.

Retensi dipengaruhi oleh kepuasan kerja, penghargaan, kesempatan berkembang, hubungan sosial, komitmen organisasi, serta kondisi pekerjaan. Hausknecht et al. (2009) menyatakan bahwa alasan pegawai bertahan dapat berbeda berdasarkan karakteristik individu dan organisasi. Dalam sektor publik, retensi menjadi penting karena keluarnya pegawai dapat menyebabkan hilangnya pengetahuan organisasi dan terganggunya kesinambungan pelayanan publik (Hur & Abner, 2024).

2.2.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan intensitas, pilihan, serta ketekunan pegawai dalam melaksanakan tugas. Motivasi internal muncul karena pekerjaan dianggap menarik, bermakna, dan memberikan kesempatan berprestasi. Sementara itu, motivasi eksternal berkaitan dengan imbalan, promosi, keamanan kerja, pengakuan, dan konsekuensi yang diterima pegawai.

Dalam sektor publik, motivasi juga tercermin melalui *public service motivation*, yaitu dorongan untuk melayani masyarakat dan berkontribusi terhadap kepentingan umum. Fernandes et al. (2022) menemukan bahwa motivasi pelayanan publik merupakan salah satu faktor yang mendorong individu memilih dan mempertahankan pekerjaannya di sektor publik. Motivasi pelayanan publik juga memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Min et al., 2021).

2.2.3 Penghargaan

Penghargaan merupakan seluruh bentuk balas jasa dan pengakuan yang diberikan organisasi atas kontribusi pegawai. Penghargaan dapat bersifat finansial, seperti gaji, insentif, dan tunjangan, maupun nonfinansial, seperti pengakuan, promosi, tanggung jawab, pelatihan, dan kesempatan pengembangan karier. Penghargaan yang sesuai dapat menunjukkan bahwa organisasi menghargai kompetensi dan pencapaian pegawai.

Efektivitas penghargaan tidak hanya bergantung pada jumlah yang diberikan, tetapi juga pada keadilan, transparansi, dan kesesuaiannya dengan kontribusi pegawai. Gerhart dan Fang (2015) menjelaskan bahwa penghargaan dapat meningkatkan motivasi apabila dirancang sesuai dengan konteks pekerjaan. Olafsen et al. (2015) juga menemukan bahwa keadilan pembayaran dan dukungan manajerial memengaruhi respons pegawai terhadap penghargaan.

2.2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan evaluasi dan respons emosional pegawai terhadap pekerjaan serta pengalaman yang diperoleh dalam organisasi. Kepuasan dapat

terbentuk dari isi pekerjaan, pembayaran, promosi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kondisi kerja, beban kerja, pengakuan, dan kesempatan berkembang.

Pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan sikap positif terhadap organisasi dan memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaannya. Cantarelli et al. (2016) menunjukkan bahwa kepuasan pegawai sektor publik dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, organisasi, pimpinan, dan individu. Xuecheng et al. (2022) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi pegawai.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Retensi Pegawai

Motivasi kerja mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas secara tekun dan mempertahankan keterlibatannya dalam organisasi. Berdasarkan *Self-Determination Theory*, pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna, memberikan kesempatan berkembang, dan sesuai dengan nilai pribadinya akan memiliki motivasi yang lebih berkelanjutan. Kondisi tersebut dapat memperkuat keterikatan dan keinginan pegawai untuk tetap bekerja.

Gan et al. (2020) menemukan bahwa motivasi pelayanan publik berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan rendahnya intensi keluar. Fernandes et al. (2022) juga menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam menarik dan mempertahankan tenaga profesional pada sektor publik. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja, semakin kuat pula kecenderungan pegawai untuk bertahan.

H1: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai pada organisasi sektor publik di wilayah Jabodetabek.

2.3.2 Pengaruh Penghargaan terhadap Retensi Pegawai

Penghargaan mencerminkan balasan organisasi terhadap tenaga, waktu, kompetensi, dan kontribusi pegawai. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, pegawai yang merasa memperoleh penghargaan secara adil akan memandang hubungan kerjanya sebagai pertukaran yang seimbang. Persepsi tersebut dapat meningkatkan loyalitas dan keinginan untuk mempertahankan hubungan dengan organisasi.

Gerhart dan Fang (2015) menyatakan bahwa penghargaan dapat menghasilkan sikap kerja positif apabila diberikan secara tepat dan tidak dipersepsikan sebagai bentuk pengendalian berlebihan. Siregar et al. (2023) juga menemukan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai sektor publik. Oleh karena itu, penghargaan yang adil, transparan, dan sesuai diperkirakan meningkatkan retensi pegawai.

H2: Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai pada organisasi sektor publik di wilayah Jabodetabek.

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Pegawai

Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana pegawai memberikan penilaian positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan, hubungan kerja, dan kesempatan pengembangan akan memiliki lebih sedikit alasan untuk mencari alternatif pekerjaan. Sebaliknya, ketidakpuasan yang berlangsung terus-menerus dapat meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Rubenstein et al. (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor penting dari turnover sukarela. Dalam konteks sektor publik, Hur dan Abner (2024) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan rendahnya intensi keluar. Xuecheng et al. (2022) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi pegawai.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai pada organisasi sektor publik di wilayah Jabodetabek.

2.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja, Penghargaan, dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Pegawai

Retensi pegawai dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual dan organisasional. Motivasi kerja memberikan dorongan bagi pegawai untuk menjalankan tugas, penghargaan menunjukkan balasan organisasi atas kontribusi pegawai, sedangkan kepuasan kerja mencerminkan evaluasi terhadap keseluruhan pengalaman kerja. Ketiga variabel tersebut saling melengkapi dalam membentuk keputusan pegawai untuk bertahan.

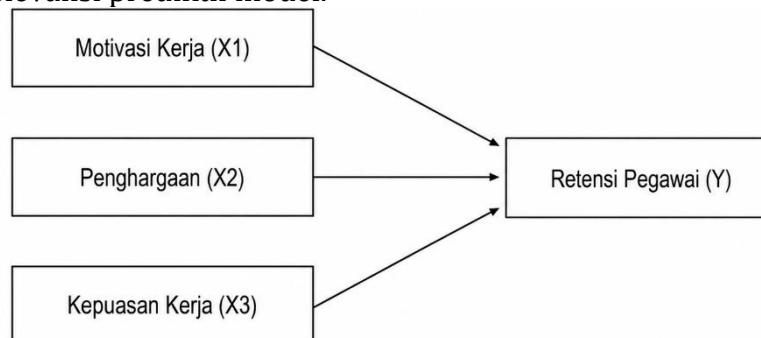
Pegawai yang memiliki motivasi tinggi belum tentu bertahan apabila penghargaan dianggap tidak adil dan kondisi kerja tidak memberikan kepuasan. Sebaliknya, penghargaan yang memadai belum tentu efektif apabila pekerjaan tidak bermakna dan tidak memberikan pengalaman positif. Oleh karena itu, motivasi kerja, penghargaan, dan kepuasan kerja perlu diuji secara bersama-sama dalam menjelaskan retensi pegawai.

H4: Motivasi kerja, penghargaan, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap retensi pegawai pada organisasi sektor publik di wilayah Jabodetabek.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, penghargaan, dan kepuasan kerja merupakan variabel eksogen yang diperkirakan memengaruhi retensi pegawai sebagai variabel endogen. Hubungan tersebut didasarkan pada teori pertukaran sosial, teori determinasi diri, dan teori motivasi-higiene.

Model penelitian digunakan untuk menguji pengaruh langsung masing-masing variabel melalui koefisien jalur. Kemampuan keseluruhan variabel dalam menjelaskan retensi pegawai akan dievaluasi melalui nilai koefisien determinasi atau R^2 , ukuran efek f^2 , dan relevansi prediktif model.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian bertujuan mengukur variabel secara terstruktur dan menguji hubungan kausal antara motivasi kerja, penghargaan, kepuasan kerja, dan retensi pegawai. Desain eksplanatori digunakan untuk menjelaskan arah serta besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap retensi pegawai berdasarkan hipotesis yang telah dikembangkan.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survei dengan pendekatan *cross-sectional*, yaitu data dari seluruh responden dikumpulkan dalam satu periode penelitian. Analisis dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* atau PLS-SEM karena model penelitian melibatkan beberapa konstruk laten yang diukur melalui sejumlah indikator serta berorientasi pada pengujian hubungan dan kemampuan prediktif model. PLS-SEM sesuai digunakan ketika penelitian berfokus pada penjelasan varians konstruk endogen dan prediksi hubungan antarkonstruk (Hair et al., 2019).

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada organisasi sektor publik yang berlokasi di wilayah Jabodetabek, meliputi Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi. Organisasi sektor publik yang menjadi cakupan penelitian dapat berupa instansi pemerintah pusat, pemerintah daerah, badan layanan umum, badan layanan umum daerah, serta unit pelayanan publik lainnya yang menjalankan fungsi pelayanan kepada masyarakat.

Pemilihan Jabodetabek didasarkan pada karakteristik wilayah metropolitan yang memiliki organisasi sektor publik, jenis pekerjaan, struktur kepegawaian, serta lingkungan kerja yang beragam. Keragaman tersebut diharapkan memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor yang memengaruhi retensi pegawai. Pengumpulan data direncanakan pada Januari sampai dengan Juli 2026, setelah memperoleh izin dari organisasi yang menjadi lokasi penelitian.

Populasi Penelitian

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang bekerja pada organisasi sektor publik di wilayah Jabodetabek. Unit analisis penelitian adalah individu pegawai karena persepsi terhadap motivasi kerja, penghargaan, kepuasan kerja, dan keinginan untuk bertahan dinilai berdasarkan pengalaman masing-masing pegawai.

Populasi sasaran mencakup pegawai berstatus aparatur sipil negara maupun pegawai non-ASN yang terikat secara langsung dengan organisasi sektor publik. Penggunaan kedua kelompok tersebut memungkinkan penelitian memperoleh gambaran retensi yang lebih komprehensif karena bentuk hubungan kerja, kesempatan karier, keamanan kerja, dan sistem penghargaan dapat berbeda menurut status kepegawaian.

Kriteria Responden

Responden penelitian harus memenuhi kriteria inklusi, yaitu berusia minimal 18 tahun, masih aktif bekerja pada organisasi sektor publik di Jabodetabek, telah memiliki masa kerja minimal satu tahun, serta bersedia mengikuti penelitian secara sukarela. Masa kerja minimal satu tahun ditetapkan agar responden telah memiliki pengalaman

yang cukup untuk menilai motivasi, penghargaan, kepuasan kerja, dan keinginannya untuk bertahan dalam organisasi.

Pegawai magang, tenaga dari perusahaan alih daya yang tidak memiliki hubungan kerja langsung dengan organisasi, pegawai yang sedang menjalani cuti panjang, serta responden yang mengisi kuesioner secara tidak lengkap tidak dimasukkan dalam analisis. Responden juga dikeluarkan apabila ditemukan pola jawaban tidak wajar, pengisian berulang, atau seluruh jawaban pada setiap pernyataan menunjukkan pola yang sama tanpa variasi.

Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Ukuran sampel minimum ditentukan melalui analisis kekuatan statistik menggunakan pendekatan *a priori power analysis*. Dengan tiga variabel prediktor, tingkat signifikansi 5%, kekuatan statistik 80%, dan ukuran efek sedang $f^2 = 0,15$, kebutuhan minimum sampel adalah sekitar 77 responden. Analisis kekuatan statistik diperlukan agar jumlah responden memadai untuk mendeteksi pengaruh yang secara substantif bermakna (Faul et al., 2009). Penentuan ukuran sampel PLS-SEM juga sebaiknya tidak hanya menggunakan aturan sepuluh kali, tetapi mempertimbangkan kekuatan statistik dan ukuran efek minimum yang ingin dideteksi (Kock & Hadaya, 2018).

Walaupun kebutuhan minimum adalah 77 responden, penelitian ini menetapkan target sekurang-kurangnya 300 respons valid. Jumlah tersebut dipilih untuk meningkatkan kestabilan estimasi, mengakomodasi keragaman organisasi dan status kepegawaian, serta memastikan keterwakilan wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi. Untuk mengantisipasi kuesioner tidak lengkap atau tidak memenuhi kriteria, sekitar 375 kuesioner dapat disebarkan.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *multistage stratified sampling*. Pada tahap pertama, wilayah Jabodetabek dibagi menjadi lima strata, yaitu Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi. Pada tahap kedua, beberapa organisasi sektor publik dipilih dari setiap wilayah. Selanjutnya, pegawai yang memenuhi kriteria dipilih secara acak dari daftar pegawai yang diberikan oleh organisasi. Jumlah sampel setiap wilayah dialokasikan secara proporsional berdasarkan jumlah pegawai yang memenuhi kriteria pada organisasi yang berpartisipasi.

Variabel Penelitian

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas motivasi kerja, penghargaan, dan kepuasan kerja. Sementara itu, variabel dependen adalah retensi pegawai. Seluruh variabel diperlakukan sebagai konstruk reflektif karena perubahan konstruk diasumsikan tercermin melalui perubahan jawaban pada indikator-indikator pengukurannya.

Tabel 1. Operasiona Variabel

Variabel	Definisi operasional	Ruang indikator	lingkup	Sumber adaptasi
Motivasi Kerja (X1)	Dorongan internal dan eksternal yang membuat pegawai bersedia mengerahkan usaha, mempertahankan	Kebermaknaan pekerjaan, berprestasi, jawab, pengembangan	dorongan tanggung ketekunan,	Gagné et al. (2015)

	ketekunan, dan mencapai tujuan pekerjaan	kompetensi, dan pengakuan	
Penghargaan (X2)	Persepsi pegawai terhadap balas jasa finansial dan nonfinansial yang diterima atas kontribusinya	Kesesuaian penghargaan, keadilan, transparansi, pengakuan, kesempatan promosi, dan pengembangan karier	De Gieter et al. (2010); Kyndt et al. (2009)
Kepuasan Kerja (X3)	Evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaan dan pengalaman yang diperoleh dalam organisasi	Isi pekerjaan, atasan, rekan kerja, kondisi kerja, kesempatan berkembang, dan kepuasan secara keseluruhan	Spector (1985)
Retensi Pegawai (Y)	Keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dan tetap bekerja dalam organisasi pada masa mendatang	Keinginan bertahan, rencana bekerja jangka panjang, loyalitas, keterikatan, rendahnya keinginan keluar, dan kesediaan melanjutkan hubungan kerja	Kyndt et al. (2009)

Skala motivasi kerja diadaptasi dari *Multidimensional Work Motivation Scale* yang dikembangkan dan diuji pada berbagai bahasa dan negara (Gagné et al., 2015). Instrumen kepuasan kerja mengacu pada *Job Satisfaction Survey* yang dikembangkan oleh Spector (1985), sedangkan indikator retensi mengadaptasi penelitian Kyndt et al. (2009) mengenai faktor organisasional dan personal yang membentuk retensi.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang terdiri atas tiga bagian. Bagian pertama berisi penjelasan penelitian dan persetujuan responden. Bagian kedua berisi karakteristik responden, seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, status kepegawaian, masa kerja, jenis organisasi, jabatan, dan wilayah kerja. Bagian ketiga terdiri atas pernyataan yang mengukur motivasi kerja, penghargaan, kepuasan kerja, dan retensi pegawai.

Masing-masing variabel direncanakan diukur menggunakan enam pernyataan sehingga jumlah keseluruhan indikator adalah 24 item. Jawaban diberikan menggunakan skala Likert lima tingkat sebagai berikut:

Tabel 2. Skala Likert	
Skor	Kategori jawaban
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat setuju

Penggunaan lima kategori jawaban memberikan kesempatan kepada responden untuk menunjukkan tingkat persetujuan secara bertahap sekaligus mempertahankan kemudahan pemahaman. Pernyataan disusun secara singkat, tidak mengandung dua

pertanyaan dalam satu kalimat, tidak mengarahkan jawaban, dan disesuaikan dengan terminologi yang digunakan dalam organisasi sektor publik.

Pengembangan dan Pengujian Awal Instrumen

Instrumen yang bersumber dari artikel berbahasa Inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia melalui proses *forward translation* dan *back translation*. Terjemahan awal dilakukan oleh penerjemah yang menguasai bahasa Inggris dan manajemen sumber daya manusia. Hasil terjemahan kemudian diterjemahkan kembali ke bahasa Inggris oleh penerjemah kedua yang tidak melihat instrumen asli. Kedua versi dibandingkan untuk memastikan kesetaraan makna, bukan hanya kesamaan kata. Prosedur penerjemahan dan adaptasi budaya diperlukan agar isi instrumen tetap sesuai dengan konsep asli dan mudah dipahami oleh responden dalam konteks penelitian yang berbeda (Wild et al., 2005).

Validitas isi dinilai oleh sedikitnya tiga ahli yang memiliki kompetensi dalam bidang manajemen sumber daya manusia, administrasi publik, dan metode penelitian. Setelah itu, wawancara kognitif dilakukan kepada sekitar 10–15 pegawai untuk memastikan setiap pernyataan dapat dipahami sebagaimana dimaksud peneliti. Instrumen yang telah diperbaiki diuji coba kepada sekitar 30–50 pegawai di luar sampel utama. Hasil uji coba digunakan untuk menilai kejelasan item, variasi jawaban, reliabilitas awal, dan potensi tumpang tindih antarkonstruksi.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner daring dan, apabila diperlukan, kuesioner tercetak. Penyebaran dilakukan setelah memperoleh izin dari pimpinan atau pengelola sumber daya manusia pada organisasi yang berpartisipasi. Tautan kuesioner diberikan langsung kepada calon responden dan tidak disertai permintaan untuk mencantumkan nama, nomor induk pegawai, atau informasi lain yang dapat mengidentifikasi responden.

Untuk mengurangi bias metode umum, penelitian memberikan jaminan anonimitas, menegaskan bahwa tidak terdapat jawaban benar atau salah, menggunakan redaksi yang netral, dan memisahkan kelompok pernyataan berdasarkan variabel. Urutan beberapa pernyataan juga dapat diacak agar responden tidak mudah menebak pola hubungan antarvariabel. Perlindungan anonimitas, perbaikan rancangan instrumen, dan pemisahan psikologis antarvariabel merupakan langkah prosedural yang dapat menekan *common method bias* pada penelitian survei (Podsakoff et al., 2003).

Teknik Pengolahan Data

Data yang telah terkumpul diperiksa melalui tahap penyuntingan, pengodean, pembersihan, dan tabulasi. Pemeriksaan dilakukan terhadap kelengkapan jawaban, data ganda, pola jawaban yang tidak wajar, waktu pengisian yang tidak realistis, dan jawaban yang tidak memenuhi kriteria responden. Data yang memenuhi seluruh persyaratan kemudian diolah menggunakan perangkat lunak statistik deskriptif dan SmartPLS.

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban pada setiap variabel. Informasi yang disajikan meliputi frekuensi, persentase, nilai rata-rata, simpangan baku, nilai minimum, dan nilai

maksimum. Selanjutnya, analisis PLS-SEM dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural.

Evaluasi Model Pengukuran

Model pengukuran atau *outer model* dievaluasi untuk memastikan bahwa indikator mampu mengukur konstruk secara valid dan reliabel. Validitas konvergen dinilai berdasarkan *outer loading* dan *Average Variance Extracted*. Indikator diharapkan memiliki *outer loading* minimal 0,708 dan nilai AVE sekurang-kurangnya 0,50. Indikator dengan loading antara 0,40 dan 0,708 tidak langsung dihapus, tetapi dipertimbangkan berdasarkan pengaruh penghapusannya terhadap AVE, reliabilitas, dan cakupan isi konstruk (Hair et al., 2019).

Reliabilitas internal dievaluasi menggunakan Cronbach's alpha, rho_A, dan *composite reliability*. Nilai antara 0,70 dan 0,95 menunjukkan konsistensi internal yang memadai, sedangkan nilai yang terlalu tinggi dapat menunjukkan adanya pernyataan yang berlebihan atau memiliki isi sangat serupa. Validitas diskriminan terutama dievaluasi menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio*. Nilai HTMT di bawah 0,85 digunakan sebagai kriteria ketat, sedangkan nilai di bawah 0,90 masih dapat diterima untuk konstruk yang secara konsep saling berdekatan. HTMT lebih sensitif dalam mendeteksi masalah validitas diskriminan dibandingkan hanya menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan *cross-loading* (Henseler et al., 2015).

Kriteria evaluasi model pengukuran dirangkum sebagai berikut:

Tabel 3. Model Pengukuran

Aspek yang diuji	Kriteria
Outer loading	$\geq 0,708$
Cronbach's alpha	0,70–0,95
rho_A	0,70–0,95
Composite reliability	0,70–0,95
AVE	$\geq 0,50$
HTMT	$< 0,85$ atau maksimal $< 0,90$

Evaluasi Model Struktural

Model struktural atau *inner model* dievaluasi setelah model pengukuran memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Tahap pertama adalah memeriksa kolinearitas antarvariabel prediktor menggunakan nilai *Variance Inflation Factor*. Nilai VIF yang rendah menunjukkan bahwa estimasi koefisien jalur tidak terganggu oleh hubungan yang terlalu kuat antara motivasi kerja, penghargaan, dan kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* sebanyak 10.000 subsampel. Hipotesis dinyatakan didukung apabila koefisien jalur memiliki arah sesuai hipotesis, nilai p lebih kecil dari 0,05, dan interval kepercayaan 95% tidak melewati nilai nol. Pelaporan tidak hanya menekankan signifikansi statistik, tetapi juga mencantumkan arah, besaran koefisien, serta kekuatan kontribusi setiap variabel (Hair et al., 2019).

Kemampuan model dalam menjelaskan retensi pegawai dinilai melalui nilai R^2 . Kontribusi masing-masing variabel independen dinilai menggunakan *effect size* f^2 , dengan nilai sekitar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar. Relevansi prediktif dalam sampel dievaluasi menggunakan nilai Q^2 , sedangkan kemampuan prediksi di luar sampel

diperiksa melalui prosedur PLSpredict. Prosedur tersebut membandingkan kesalahan prediksi PLS-SEM dengan model pembanding sehingga penelitian tidak hanya menjelaskan hubungan, tetapi juga menilai kualitas prediksi model (Shmueli et al., 2019).

Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian diuji melalui koefisien jalur langsung sebagai berikut:

Tabel 4. Hipotesis Peneltiian

Hipotesis	Hubungan yang diuji	Arah
H1	Motivasi Kerja → Retensi Pegawai	Positif
H2	Penghargaan → Retensi Pegawai	Positif
H3	Kepuasan Kerja → Retensi Pegawai	Positif

Pengaruh ketiga variabel secara keseluruhan terhadap retensi pegawai dinilai melalui nilai R^2 pada konstruk retensi pegawai. Dalam PLS-SEM, pengujian utama dilakukan melalui koefisien jalur setiap hubungan. Oleh karena itu, pengaruh bersama-sama tidak diuji melalui uji F seperti regresi linear klasik, tetapi dilihat dari besarnya kemampuan seluruh variabel eksogen dalam menjelaskan variasi retensi pegawai.

Pengujian Ketahanan Hasil

Untuk meningkatkan kualitas hasil, penelitian dapat melakukan analisis tambahan berdasarkan kelompok wilayah, status kepegawaian, dan masa kerja apabila jumlah responden pada setiap kelompok memadai. Analisis tersebut berguna untuk mengetahui apakah hubungan motivasi, penghargaan, dan kepuasan kerja terhadap retensi relatif konsisten pada kelompok pegawai yang berbeda.

Penelitian juga membandingkan karakteristik responden yang mengisi kuesioner pada awal dan akhir periode pengumpulan data. Perbedaan yang terlalu besar dapat menjadi indikasi potensi *nonresponse bias*. Seluruh keputusan penghapusan data, indikator, atau responden dicatat secara transparan agar hasil penelitian dapat dievaluasi dan direplikasi.

4. Hasil Dan Pembahasan

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk mengetahui apakah indikator yang digunakan telah mampu mengukur masing-masing konstruk secara valid dan reliabel. Pengujian meliputi validitas konvergen, reliabilitas konstruk, dan validitas diskriminan.

Validitas Konvergen

Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading* setiap indikator. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila mempunyai nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70.

Tabel 5. Hasil Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Motivasi Kerja	X1.1	0,912	Valid
Motivasi Kerja	X1.2	0,934	Valid
Motivasi Kerja	X1.3	0,931	Valid
Motivasi Kerja	X1.4	0,942	Valid

Motivasi Kerja	X1.5	0,928	Valid
Motivasi Kerja	X1.6	0,942	Valid
Penghargaan	X2.1	0,931	Valid
Penghargaan	X2.2	0,940	Valid
Penghargaan	X2.3	0,942	Valid
Penghargaan	X2.4	0,914	Valid
Penghargaan	X2.5	0,940	Valid
Penghargaan	X2.6	0,945	Valid
Kepuasan Kerja	X3.1	0,936	Valid
Kepuasan Kerja	X3.2	0,939	Valid
Kepuasan Kerja	X3.3	0,939	Valid
Kepuasan Kerja	X3.4	0,933	Valid
Kepuasan Kerja	X3.5	0,927	Valid
Kepuasan Kerja	X3.6	0,890	Valid
Retensi Pegawai	Y.1	0,933	Valid
Retensi Pegawai	Y.2	0,889	Valid
Retensi Pegawai	Y.3	0,895	Valid
Retensi Pegawai	Y.4	0,923	Valid
Retensi Pegawai	Y.5	0,923	Valid
Retensi Pegawai	Y.6	0,882	Valid

Berdasarkan Tabel 5, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* antara 0,882 sampai 0,945. Nilai tersebut telah melampaui batas minimum 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan variabel yang diukur. Tidak terdapat indikator yang harus dieliminasi berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen.

Reliabilitas dan Average Variance Extracted

Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's alpha, rho_A, dan *composite reliability* lebih besar dari 0,70. Sementara itu, nilai AVE harus lebih besar dari 0,50.

Tabel 6. Hasil Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Motivasi Kerja	0,969	0,970	0,975	0,868	Reliabel dan valid
Penghargaan	0,971	0,972	0,977	0,875	Reliabel dan valid
Kepuasan Kerja	0,967	0,967	0,974	0,860	Reliabel dan valid
Retensi Pegawai	0,957	0,958	0,966	0,824	Reliabel dan valid

Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's alpha, rho_A, dan *composite reliability* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur konstruknya masing-masing.

Nilai AVE seluruh variabel juga berada di atas 0,50, yaitu antara 0,824 sampai 0,875. Dengan demikian, setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh variabel telah memenuhi reliabilitas konstruk dan validitas konvergen.

Meskipun demikian, nilai reliabilitas seluruh variabel berada di atas 0,95. Nilai yang sangat tinggi tersebut menunjukkan konsistensi yang sangat kuat, tetapi juga perlu dicermati karena dapat mengindikasikan adanya beberapa indikator yang memiliki isi atau makna yang terlalu serupa.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang memadai dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan kriteria Fornell-Larcker. Nilai diagonal pada tabel merupakan akar kuadrat AVE masing-masing konstruk, sedangkan nilai lainnya menunjukkan korelasi antarkonstruk.

Tabel 7. Hasil Uji Fornell-Larcker

Variabel	Retensi Pegawai	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Penghargaan
Retensi Pegawai	0,908			
Kepuasan Kerja	0,960	0,927		
Motivasi Kerja	0,977	0,969	0,931	
Penghargaan	0,957	0,977	0,984	0,935

Berdasarkan Tabel 7, nilai akar kuadrat AVE pada diagonal masing-masing konstruk lebih rendah daripada beberapa nilai korelasi antarkonstruk. Sebagai contoh, nilai akar kuadrat AVE Motivasi Kerja sebesar 0,931 lebih rendah daripada korelasinya dengan Penghargaan sebesar 0,984. Nilai akar kuadrat AVE Penghargaan sebesar 0,935 juga lebih rendah daripada korelasinya dengan Motivasi Kerja sebesar 0,984.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model belum memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan Fornell-Larcker. Artinya, terdapat tingkat kemiripan atau tumpang tindih yang sangat tinggi antara Motivasi Kerja, Penghargaan, Kepuasan Kerja, dan Retensi Pegawai.

Tabel 8. Ringkasan Validitas Diskriminan

Variabel	Akar Kuadrat AVE	Korelasi Tertinggi	Kesimpulan
Retensi Pegawai	0,908	0,977	Belum memenuhi
Kepuasan Kerja	0,927	0,977	Belum memenuhi
Motivasi Kerja	0,931	0,984	Belum memenuhi
Penghargaan	0,935	0,984	Belum memenuhi

Berdasarkan hasil tersebut, validitas diskriminan perlu diperiksa kembali menggunakan nilai HTMT dan *cross-loading*. Pemeriksaan lebih lanjut diperlukan untuk mengetahui apakah terdapat indikator yang terlalu mirip atau mengukur lebih dari satu konstruk.

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel Motivasi Kerja, Penghargaan, dan Kepuasan Kerja dalam menjelaskan Retensi

Pegawai. Evaluasi dilakukan melalui nilai R-square, koefisien jalur, nilai t-statistic, p-value, dan *effect size*.

Koefisien Determinasi

Nilai R-square digunakan untuk menunjukkan besarnya variasi Retensi Pegawai yang dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen.

Tabel 9. Hasil Koefisien Determinasi

Variabel Endogen	R-Square	Adjusted Square	R-Variasi Dijelaskan	Variasi di Luar Model
Retensi Pegawai	0,962	0,962	96,2%	3,8%

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai R-square Retensi Pegawai sebesar 0,962. Hal ini berarti bahwa Motivasi Kerja, Penghargaan, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan 96,2% variasi Retensi Pegawai. Sementara itu, sisanya sebesar 3,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang sangat kuat. Namun, nilai R-square yang sangat tinggi perlu ditafsirkan secara hati-hati karena hubungan antarkonstruksi pada hasil Fornell-Larcker juga sangat tinggi.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping*. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05.

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Antarvariabel	Original Sample	Sample Mean	Standar Deviasi	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Motivasi Kerja → Retensi Pegawai	1,044	1,044	0,080	13,097	0,000	Positif dan signifikan
Penghargaan → Retensi Pegawai	-0,476	-0,477	0,098	4,865	0,000	Negatif dan signifikan
Kepuasan Kerja → Retensi Pegawai	0,415	0,415	0,062	6,670	0,000	Positif dan signifikan

Berdasarkan Tabel 9, seluruh hubungan antarvariabel mempunyai nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, ketiga variabel independen terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Retensi Pegawai. Akan tetapi, arah pengaruh masing-masing variabel tidak seluruhnya sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan.

Tabel 10. Keputusan Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Hasil	Keputusan
H1	Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Retensi Pegawai	Koefisien 1,044; p-value 0,000	Didukung
H2	Penghargaan berpengaruh positif terhadap Retensi Pegawai	Koefisien -0,476; p-value 0,000	Tidak didukung
H3	Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Retensi Pegawai	Koefisien 0,415; p-value 0,000	Didukung

Hipotesis pertama didukung karena Motivasi Kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Pegawai. Hipotesis kedua tidak didukung karena meskipun pengaruh Penghargaan signifikan, arah koefisien yang diperoleh justru negatif. Hipotesis ketiga didukung karena Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Retensi Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 1,044, nilai t-statistic sebesar 13,097, dan p-value sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Pegawai.

Arah positif menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi. Pegawai yang memiliki dorongan untuk berprestasi, melaksanakan tanggung jawab, mengembangkan kemampuan, dan memberikan kontribusi kepada organisasi cenderung mempunyai keterikatan yang lebih kuat terhadap tempat kerjanya.

Meskipun demikian, koefisien jalur yang lebih besar dari satu perlu diperhatikan. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh tingginya hubungan antara Motivasi Kerja dengan variabel independen lainnya. Oleh karena itu, hasil tersebut perlu dilengkapi dengan pemeriksaan nilai VIF untuk memastikan tidak terdapat masalah kolinearitas yang berlebihan.

Pengaruh Penghargaan terhadap Retensi Pegawai

Penghargaan memiliki nilai koefisien jalur sebesar -0,476, nilai t-statistic sebesar 4,865, dan p-value sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Penghargaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Retensi Pegawai.

Koefisien negatif menunjukkan bahwa setelah Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja diperhitungkan dalam model, peningkatan Penghargaan justru diikuti oleh penurunan Retensi Pegawai. Karena hipotesis penelitian memprediksi arah positif, hipotesis kedua dinyatakan tidak didukung.

Hasil negatif tersebut tidak langsung menunjukkan bahwa pemberian penghargaan menyebabkan pegawai meninggalkan organisasi. Korelasi yang sangat tinggi antara Penghargaan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja dapat memengaruhi arah koefisien jalur. Oleh karena itu, diperlukan pemeriksaan kolinearitas dan validitas diskriminan sebelum hasil tersebut diberikan interpretasi substantif yang lebih jauh.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Pegawai

Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,415, nilai t-statistic sebesar 6,670, dan p-value sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Pegawai.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk bertahan dalam organisasi.

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting karena pegawai yang memperoleh pengalaman kerja positif akan memiliki lebih sedikit alasan untuk mencari pekerjaan alternatif. Dengan demikian, hipotesis ketiga dinyatakan didukung.

Effect Size

Pengujian *effect size* digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap Retensi Pegawai. Nilai *f-square* sebesar 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar.

Tabel 11. Hasil Effect Size

Hubungan Antarvariabel	F-Square	Kategori Pengaruh
Motivasi Kerja → Retensi Pegawai	0,874	Besar
Penghargaan → Retensi Pegawai	0,131	Kecil
Kepuasan Kerja → Retensi Pegawai	0,197	Sedang

Berdasarkan Tabel 11, Motivasi Kerja memiliki nilai *f-square* sebesar 0,874 dan termasuk kategori pengaruh besar. Hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memberikan kontribusi paling dominan dalam menjelaskan Retensi Pegawai.

Penghargaan mempunyai nilai *f-square* sebesar 0,131 dan termasuk kategori pengaruh kecil. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi Penghargaan terhadap Retensi Pegawai relatif lebih rendah dibandingkan variabel lainnya.

Kepuasan Kerja mempunyai nilai *f-square* sebesar 0,197 dan termasuk kategori pengaruh sedang. Dengan demikian, Kepuasan Kerja memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam menjelaskan Retensi Pegawai, meskipun kontribusinya masih berada di bawah Motivasi Kerja.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Retensi Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 1,044, nilai *t*-statistic sebesar 13,097, dan *p*-value kurang dari 0,001. Nilai *effect size* sebesar 0,874 juga menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh dalam kategori besar dan menjadi variabel dengan kontribusi paling dominan terhadap Retensi Pegawai. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, semakin kuat pula kecenderungan mereka untuk tetap bekerja dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sektor publik.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keputusan pegawai untuk bertahan tidak semata-mata didasarkan pada keamanan pekerjaan atau imbalan finansial. Pegawai juga membutuhkan pekerjaan yang memiliki makna, memberikan kesempatan untuk berprestasi, memungkinkan penggunaan kompetensi, dan memberikan ruang untuk berkontribusi kepada masyarakat. Dalam perspektif *Self-Determination Theory*, motivasi yang berkelanjutan tumbuh ketika kebutuhan terhadap otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dapat dipenuhi melalui pekerjaan. Pegawai yang merasa mampu menjalankan tugas, memperoleh ruang untuk berkembang, dan memiliki hubungan positif dengan lingkungan kerjanya cenderung menunjukkan keterlibatan dan ketekunan yang lebih kuat (Deci et al., 2017).

Dalam konteks sektor publik, motivasi kerja juga berkaitan dengan *public service motivation*, yaitu dorongan untuk memberikan pelayanan dan manfaat kepada masyarakat. Gan et al. (2020) menemukan bahwa pegawai dengan motivasi pelayanan publik yang tinggi lebih memilih untuk tetap bekerja dalam organisasi publik. Hubungan tersebut terbentuk melalui meningkatnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang kemudian menurunkan keinginan untuk keluar. Temuan penelitian

ini memperkuat pandangan bahwa kesesuaian antara nilai pribadi pegawai dan misi pelayanan organisasi dapat menjadi kekuatan penting dalam mempertahankan pegawai.

Hasil ini juga sejalan dengan Fernandes et al. (2022), yang menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik, kesempatan pengembangan karier, kondisi kerja, ketersediaan sumber daya, dan interaksi dengan penerima layanan menjadi faktor penting dalam keputusan tenaga profesional untuk memilih dan bertahan di sektor publik. Meta-analisis Min et al. (2021) juga memperlihatkan bahwa motivasi pelayanan publik mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja, bahkan hubungan tersebut ditemukan lebih kuat pada pegawai pemerintah. Artinya, motivasi pelayanan publik dapat memperkuat kesesuaian pegawai dengan karakteristik dan tujuan organisasi sektor publik.

Temuan penelitian ini juga mendukung hasil Xuecheng et al. (2022), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, pelatihan, kepuasan kerja, dan hubungan pertukaran yang positif dapat memperkuat retensi pegawai. Motivasi tidak hanya muncul dari karakteristik individu, tetapi juga dibentuk oleh praktik organisasi. Oleh karena itu, organisasi sektor publik di Jabodetabek perlu membangun motivasi melalui pemberian pekerjaan yang bermakna, kesempatan pengembangan kompetensi, pengakuan atas prestasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan penegasan kembali nilai pelayanan publik.

Besarnya pengaruh motivasi kerja dalam penelitian ini juga dapat dipahami dari karakteristik wilayah Jabodetabek sebagai kawasan metropolitan dengan mobilitas dan alternatif pekerjaan yang relatif luas. Dalam situasi tersebut, keamanan kerja saja belum tentu cukup untuk mempertahankan pegawai. Pegawai akan memiliki alasan yang lebih kuat untuk bertahan apabila mereka merasa pekerjaannya sesuai dengan tujuan pribadi, memberi kesempatan berkembang, dan menghasilkan dampak yang dapat dirasakan oleh masyarakat. Dengan demikian, strategi retensi perlu bergerak dari pendekatan administratif menuju pendekatan yang memperkuat makna, keterlibatan, kompetensi, dan identifikasi pegawai terhadap organisasi.

Pengaruh Penghargaan terhadap Retensi Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Penghargaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Retensi Pegawai, dengan koefisien jalur sebesar $-0,476$, nilai t-statistic sebesar $4,865$, dan p-value kurang dari $0,001$. Nilai *effect size* sebesar $0,131$ menunjukkan bahwa kontribusi Penghargaan berada dalam kategori kecil. Karena hipotesis penelitian memprediksi pengaruh positif, hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua tidak didukung.

Arah negatif tersebut merupakan temuan yang menarik karena secara umum penghargaan diharapkan dapat meningkatkan keinginan pegawai untuk bertahan. Hasil ini dapat mengindikasikan bahwa persoalan utama bukan terletak pada ada atau tidaknya penghargaan, tetapi pada bagaimana penghargaan tersebut dirancang, didistribusikan, dan dipersepsikan oleh pegawai. Penghargaan yang dianggap tidak adil, tidak transparan, terlambat, terlalu administratif, atau tidak sesuai dengan kontribusi pegawai dapat kehilangan fungsi motivasionalnya. Dalam kondisi demikian, peningkatan penghargaan secara formal belum tentu meningkatkan loyalitas karena pegawai tidak merasakan adanya hubungan yang seimbang antara kontribusi dan balasan organisasi.

Penjelasan tersebut sejalan dengan Olafsen et al. (2015), yang menemukan bahwa jumlah pembayaran tidak secara langsung berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan psikologis dan motivasi intrinsik. Persepsi terhadap keadilan prosedural dan dukungan manajerial justru mempunyai peran yang lebih penting. Hal ini berarti pegawai tidak hanya mempertimbangkan jumlah penghargaan, tetapi juga menilai proses penetapan, konsistensi penerapan, keterbukaan informasi, dan perlakuan yang diterima ketika penghargaan diberikan.

Gerhart dan Fang (2015) menjelaskan bahwa penghargaan ekstrinsik dapat menghasilkan dampak positif apabila dirancang secara tepat, terkait secara jelas dengan kinerja, dan tidak dipersepsikan sebagai bentuk pengendalian yang berlebihan. Sebaliknya, sistem penghargaan yang tidak sesuai dengan konteks pekerjaan dapat menimbulkan respons yang berbeda dari tujuan awal organisasi. Oleh karena itu, hasil negatif dalam penelitian ini tidak seharusnya dimaknai bahwa seluruh bentuk penghargaan merugikan retensi, tetapi menunjukkan kemungkinan adanya masalah pada kualitas, relevansi, dan keadilan sistem penghargaan.

Temuan penelitian ini berbeda dengan Siregar et al. (2023), yang menemukan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sektor publik di Indonesia. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa penghargaan yang mampu menciptakan kepuasan dapat mendorong perilaku positif pegawai. Perbedaan hasil dapat muncul karena penghargaan pada penelitian ini diuji secara langsung bersama Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja, sedangkan pada penelitian Siregar et al. kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, pengaruh penghargaan kemungkinan lebih efektif ketika bekerja melalui terbentuknya kepuasan dan perasaan dihargai, bukan semata-mata melalui hubungan langsung dengan retensi.

Hasil penelitian ini juga perlu dibandingkan dengan meta-analisis Judge et al. (2010), yang menunjukkan bahwa tingkat pembayaran memiliki hubungan positif tetapi relatif kecil dengan kepuasan kerja. Temuan tersebut menegaskan bahwa besarnya imbalan tidak cukup untuk menjelaskan keseluruhan pengalaman kerja pegawai. Hausknecht et al. (2009) juga menemukan bahwa penghargaan ekstrinsik merupakan salah satu alasan pegawai bertahan, tetapi kepentingannya berbeda berdasarkan karakteristik pekerjaan dan kelompok pegawai. Pegawai dengan kinerja dan posisi yang berbeda dapat mempunyai alasan bertahan yang berbeda pula.

Pada organisasi sektor publik, penghargaan sering terikat oleh peraturan, masa kerja, golongan, anggaran, dan prosedur birokrasi. Akibatnya, penghargaan tidak selalu mencerminkan perbedaan kontribusi dan pencapaian pegawai. Apabila pegawai berprestasi merasa memperoleh perlakuan yang sama dengan pegawai yang berkontribusi lebih rendah, sistem penghargaan dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan. Organisasi sektor publik di Jabodetabek karena itu perlu mengembangkan sistem penghargaan yang tidak hanya berfokus pada komponen finansial, tetapi juga pada pengakuan, kesempatan pengembangan karier, akses pelatihan, tanggung jawab yang lebih besar, fleksibilitas, dan apresiasi yang relevan dengan kebutuhan pegawai.

Namun demikian, koefisien negatif tersebut perlu ditafsirkan dengan sangat hati-hati. Korelasi Penghargaan dengan Motivasi Kerja mencapai 0,984 dan korelasinya dengan Kepuasan Kerja mencapai 0,977. Korelasi yang sangat tinggi menunjukkan kemungkinan tumpang tindih konstruk atau kolinearitas yang dapat mengubah arah dan besaran koefisien jalur. Oleh karena itu, sebelum menyimpulkan bahwa

penghargaan benar-benar menurunkan retensi, perlu dilakukan pemeriksaan nilai HTMT, *inner VIF*, *cross-loading*, dan kesesuaian isi indikator.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,415, nilai *t*-statistic sebesar 6,670, dan *p*-value kurang dari 0,001. Nilai *effect size* sebesar 0,197 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memberikan pengaruh dalam kategori sedang. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula keinginan mereka untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi menyeluruh pegawai terhadap pekerjaan dan pengalaman organisasionalnya. Pegawai tidak hanya mengevaluasi tugas utama, tetapi juga menilai hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja, kondisi lingkungan, kesempatan pengembangan, beban kerja, penghargaan, kebijakan organisasi, serta kesesuaian antara harapan dan kenyataan. Ketika berbagai aspek tersebut dinilai positif, pegawai akan memiliki lebih sedikit alasan untuk mencari pekerjaan lain dan lebih banyak alasan untuk mempertahankan hubungan dengan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan meta-analisis Hur dan Abner (2024), yang mencakup 59 penelitian sektor publik. Studi tersebut menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor terkuat dari keinginan keluar pegawai publik, bersama keterlibatan kerja, kelelahan, komitmen afektif, kejelasan peran, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan kata lain, peningkatan kepuasan kerja mempunyai posisi strategis dalam menekan keinginan keluar dan memperkuat retensi pegawai sektor publik.

Temuan tersebut juga didukung oleh Rubenstein et al. (2018), yang melalui meta-analisis menunjukkan bahwa keputusan meninggalkan organisasi dibentuk oleh berbagai sikap dan pengalaman kerja, termasuk kepuasan, komitmen, dukungan, hubungan sosial, dan kondisi pekerjaan. Kepuasan kerja menjadi penting karena memberikan gambaran mengenai penilaian pegawai terhadap keuntungan psikologis dan organisasional yang diperoleh dari pekerjaannya. Ketika penilaian tersebut memburuk, pegawai menjadi lebih terbuka untuk mempertimbangkan alternatif pekerjaan.

Cantarelli et al. (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam administrasi publik dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, kualitas organisasi, kepemimpinan, serta faktor individual. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan tidak dapat ditingkatkan hanya melalui satu kebijakan. Organisasi perlu memperbaiki desain pekerjaan, hubungan kerja, komunikasi, dukungan pimpinan, kesempatan berkembang, kejelasan peran, dan keadilan organisasi secara terpadu.

Hubungan kepuasan kerja dengan retensi juga tampak dalam penelitian Gan et al. (2020). Pegawai publik dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan komitmen organisasi yang lebih kuat dan keinginan keluar yang lebih rendah. Kepuasan kerja tidak hanya memberikan pengaruh langsung, tetapi juga dapat memperkuat komitmen emosional pegawai terhadap organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai akan bertahan bukan hanya karena membutuhkan pekerjaan, melainkan karena mempunyai pengalaman kerja yang dianggap positif dan bernilai.

Dalam konteks Jabodetabek, kepuasan kerja menjadi semakin penting karena pegawai menghadapi mobilitas, beban perjalanan, tuntutan pelayanan, biaya hidup, dan alternatif pekerjaan yang beragam. Organisasi sektor publik perlu memastikan bahwa pegawai memperoleh pengalaman kerja yang layak melalui kepemimpinan suportif, lingkungan kerja kondusif, beban kerja yang proporsional, hubungan kerja yang sehat, pengembangan karier, dan kebijakan yang diterapkan secara konsisten. Upaya tersebut dapat meningkatkan evaluasi positif pegawai terhadap organisasi dan memperkuat keinginan mereka untuk bertahan.

Pengaruh Motivasi Kerja, Penghargaan, dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Pegawai

Nilai R-square sebesar 0,962 menunjukkan bahwa Motivasi Kerja, Penghargaan, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan 96,2% variasi Retensi Pegawai, sedangkan 3,8% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Secara statistik, nilai tersebut menunjukkan kemampuan penjelasan yang sangat kuat. Motivasi Kerja memberikan kontribusi paling besar, Kepuasan Kerja memberikan kontribusi sedang, sedangkan Penghargaan memberikan kontribusi yang relatif kecil.

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa retensi pegawai merupakan hasil interaksi antara dorongan individual dan pengalaman organisasional. Motivasi Kerja memberikan alasan internal bagi pegawai untuk melakukan pekerjaan, Kepuasan Kerja membentuk evaluasi positif terhadap pengalaman yang diterima, sedangkan Penghargaan merepresentasikan balasan organisasi terhadap kontribusi pegawai. Ketiga faktor tersebut perlu dikelola secara seimbang. Motivasi yang tinggi dapat melemah apabila pegawai tidak puas, sedangkan penghargaan yang besar belum tentu efektif apabila dipandang tidak adil atau tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai.

Kajian mengenai turnover juga menunjukkan bahwa keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi terbentuk melalui proses yang kompleks, bukan karena satu faktor tunggal. Hom et al. (2017) menjelaskan bahwa keputusan keluar dipengaruhi oleh sikap kerja, keterikatan, kejadian tertentu, alternatif pekerjaan, dan perubahan pengalaman pegawai dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, strategi retensi perlu disusun sebagai sistem kebijakan yang terintegrasi, bukan sekadar program kompensasi atau kegiatan motivasi yang bersifat sementara.

Meskipun nilai R-square sangat tinggi, hasil tersebut perlu dibaca secara kritis karena model belum memenuhi validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker. Korelasi antarkonstruk berada pada rentang 0,957–0,984 dan lebih tinggi daripada akar kuadrat AVE masing-masing konstruk. Kondisi ini menunjukkan bahwa indikator Motivasi Kerja, Penghargaan, Kepuasan Kerja, dan Retensi Pegawai mungkin belum sepenuhnya mengukur konsep yang berbeda. Henseler et al. (2015) menegaskan bahwa validitas diskriminan merupakan prasyarat penting sebelum hubungan struktural antarkonstruk dapat ditafsirkan secara bermakna dan merekomendasikan penggunaan HTMT untuk mendeteksi tumpang tindih konstruk.

Hair et al. (2019) juga menekankan bahwa interpretasi PLS-SEM harus didasarkan pada evaluasi model pengukuran dan model struktural secara berurutan. Koefisien jalur, signifikansi, dan R-square tidak cukup dijadikan dasar kesimpulan apabila kualitas konstruk belum sepenuhnya terpenuhi. Oleh karena itu, hasil pengaruh pada penelitian ini sebaiknya diposisikan sebagai temuan yang masih membutuhkan konfirmasi melalui pengujian HTMT, VIF, *cross-loading*, dan peninjauan kembali indikator yang terlalu serupa.

Secara praktis, hasil penelitian mengarahkan organisasi sektor publik di Jabodetabek untuk menempatkan penguatan motivasi kerja sebagai prioritas utama, tanpa mengabaikan kepuasan kerja dan perbaikan sistem penghargaan. Organisasi perlu menyediakan pekerjaan yang bermakna, pengembangan kompetensi, pengakuan yang autentik, kepemimpinan suportif, lingkungan kerja yang sehat, dan sistem penghargaan yang adil serta transparan. Pendekatan tersebut akan lebih efektif dibandingkan hanya meningkatkan imbalan finansial tanpa memperbaiki kualitas pengalaman kerja secara keseluruhan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja, penghargaan, dan kepuasan kerja terhadap retensi pegawai pada organisasi sektor publik di wilayah Jabodetabek, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai, dengan nilai koefisien jalur sebesar 1,044, *t-statistic* sebesar 13,097, dan *p-value* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin kuat pula keinginannya untuk tetap bekerja dan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Motivasi kerja juga memiliki nilai *effect size* sebesar 0,874 yang termasuk kategori besar, sehingga menjadi variabel dengan kontribusi paling dominan dalam menjelaskan retensi pegawai. Sementara itu, penghargaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap retensi pegawai, dengan koefisien jalur sebesar -0,476, *t-statistic* sebesar 4,865, dan *p-value* sebesar 0,000. Arah pengaruh negatif tersebut menunjukkan bahwa penghargaan yang diterima belum tentu meningkatkan keinginan pegawai untuk bertahan apabila sistemnya dianggap kurang adil, tidak transparan, atau tidak sesuai dengan kontribusi dan harapan pegawai. Penghargaan memiliki nilai *effect size* sebesar 0,131 yang termasuk kategori kecil. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,415, *t-statistic* sebesar 6,670, dan *p-value* sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan karier, semakin tinggi pula kecenderungannya untuk tetap bertahan dalam organisasi. Kepuasan kerja memiliki nilai *effect size* sebesar 0,197 yang termasuk kategori sedang. Secara keseluruhan, motivasi kerja, penghargaan, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi retensi pegawai sebesar 96,2%, sedangkan sisanya sebesar 3,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan faktor utama yang perlu diprioritaskan dalam meningkatkan retensi pegawai, disertai peningkatan kepuasan kerja dan evaluasi terhadap sistem penghargaan agar lebih adil, transparan, relevan, serta sesuai dengan kontribusi pegawai. Meskipun demikian, hasil penelitian tetap perlu ditafsirkan secara hati-hati karena pengujian Fornell-Larcker menunjukkan bahwa model belum sepenuhnya memenuhi validitas diskriminan dan masih terdapat korelasi yang sangat tinggi antarkonstruksi.

5. Daftar Pustaka

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Artopo, A., & Wahyuni, S. (2024). Internal turnover intention in Indonesian government organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and*

- Complexity, 10(4), Article 100433.
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100433>
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149–166.
<https://doi.org/10.1177/0275074008317248>
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115–144. <https://doi.org/10.1177/0734371X15578534>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., & Jegers, M. (2010). The Psychological Reward Satisfaction Scale: Developing and psychometric testing two refined subscales for nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 66(4), 911–922.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05199.x>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Fernandes, A., Santinha, G., & Forte, T. (2022). Public service motivation and determining factors to attract and retain health professionals in the public sector: A systematic review. *Behavioral Sciences*, 12(4), Article 95.
<https://doi.org/10.3390/bs12040095>
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2020). Mind the context gap: A critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6–46.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rochelleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1, 378–392.
<https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Gan, K.-P., Lin, Y., & Wang, Q. (2020). Public service motivation and turnover intention: Testing the mediating effects of job attitudes. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 1289. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01289>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs.

- Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 489–521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711–722. <https://doi.org/10.1111/puar.12423>
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115–142. <https://doi.org/10.1111/puar.13601>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lee, J. Y., & Lee, M. H. (2022). Structural model of retention intention of nurses in small- and medium-sized hospitals: Based on Herzberg's motivation-hygiene theory. *Healthcare*, 10(3), Article 502. <https://doi.org/10.3390/healthcare10030502>
- Min, N., Ki, N., & Yoon, T. (2021). Public service motivation, job satisfaction, and the moderating effect of employment sector: A meta-analysis. *International Review of Public Administration*, 26(2), 135–155. <https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1866272>
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447–457. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Pratama, A. B., Ahsani, R. D. P., & Wulandari, C. (2025). Does citizen feedback influence public service motivation? Evidence from a survey experiment in the context of urban service provisions. *Public Personnel Management*, 54(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/00910260241254669>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Siregar, Z. M. E., Nasution, A. P., Ende, Supriadi, Y. N., & Reresimi, M. (2023). Does job satisfaction mediate the effect of a reward system on organizational citizenship behavior? Evidence from the public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 221–232. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.24](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.24)
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Wild, D., Grove, A., Martin, M., Eremenco, S., McElroy, S., Verjee-Lorenz, A., & Erikson, P. (2005). Principles of good practice for the translation and cultural adaptation process for patient-reported outcomes measures: Report of the ISPOR Task Force for Translation and Cultural Adaptation. *Value in Health*, 8(2), 94–104. <https://doi.org/10.1111/j.1524-4733.2005.04054.x>
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors affecting employees' retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 872105. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557–582. <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>