

PENGARUH MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP RETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL MELALUI KEPUASAN KERJA DI BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN KUTAI TIMUR

Winny Susanti Alwie¹, Ausy Riana^{2*}, Efendi Rahmanto³, Irma⁴

^{1,2,3,4}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nusantara Sangatta
Sangatta Utara, Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur
E-mail Correspondence: ausy.riana@yahoo.co.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received: June 19, 2026

Revised: August 11, 2026

Accepted: August 18, 2026

Kata Kunci:

Disiplin Kerja; Kepuasan Kerja;
Lingkungan Kerja; Motivasi; Retensi
Pegawai

Keywords:

Employee Retention; Job
Satisfaction; Motivation; Work
Discipline; Work Environment

ABSTRAK

Permasalahan utama dalam organisasi publik adalah bagaimana mempertahankan pegawai berpengalaman agar tetap loyal, khususnya ketika motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja menghadapi tantangan dalam mendukung kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap retensi pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Timur. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik purposive sampling, melibatkan 61 responden yang memiliki masa kerja minimal 15 tahun. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan observasi, kemudian dianalisis dengan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan motivasi tidak berpengaruh signifikan. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai, serta terbukti memediasi pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap retensi pegawai. Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam memperkuat loyalitas pegawai, sehingga organisasi perlu berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan peningkatan disiplin kerja sebagai strategi retensi jangka panjang.

ABSTRACT

The main issue in public organizations is how to retain experienced employees to remain loyal, particularly when work motivation, work environment, and work discipline face challenges in supporting job satisfaction. This study aims to analyze the effect of motivation, work environment, and work discipline on employee retention through job satisfaction at the Regional Revenue Agency of Kutai Timur Regency. The research method applied a quantitative approach with purposive sampling, involving 61 respondents who had a minimum of 15 years of service. Data were collected through questionnaires and observations, then analyzed using Partial Least Square (PLS). The results

indicate that work environment and work discipline have a positive and significant effect on job satisfaction, while motivation has no significant effect. Furthermore, job satisfaction has a positive and significant effect on employee retention and is proven to mediate the influence of work environment and work discipline on retention. The implication of this study emphasizes that job satisfaction is a key factor in strengthening employee loyalty, so organizations need to contribute to creating a conducive work environment and improving work discipline as a long-term retention strategy.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam organisasi publik, termasuk Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), yang berperan penting dalam pencapaian target Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola pegawai agar tetap produktif, loyal, dan memiliki komitmen kerja yang tinggi. Dalam konteks ini, kepuasan kerja dan retensi pegawai menjadi isu strategis karena berpengaruh langsung terhadap kinerja dan stabilitas organisasi. Rendahnya kepuasan kerja dapat memicu penurunan produktivitas, meningkatnya absensi, serta tingginya turnover pegawai yang berdampak pada efektivitas organisasi (Ishak & Pratama, 2021).

Fenomena empiris di Bapenda Kutai Timur menunjukkan adanya tantangan nyata terkait retensi pegawai. Berdasarkan laporan internal kepegawaian tahun 2023, tingkat turnover pegawai senior meningkat sebesar 12% dibandingkan tahun sebelumnya, dengan alasan dominan berupa ketidakpuasan terhadap beban kerja, lingkungan kerja yang kurang kondusif, serta ketidakjelasan sistem insentif berbasis kinerja digital (SKP dan e-Kin). Selain itu, hasil survei kepuasan pegawai yang dilakukan oleh bagian kepegawaian menunjukkan bahwa hanya 58% pegawai merasa puas dengan kondisi kerja mereka, sementara sisanya mengindikasikan adanya niat untuk berpindah ke instansi lain. Fakta ini menegaskan bahwa retensi pegawai berpengalaman menjadi masalah serius yang perlu ditangani secara sistematis.

Kepuasan kerja sendiri merupakan sikap emosional positif pegawai terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pekerjaan itu sendiri, upah, pengawasan, dan rekan kerja (Afandi, 2021 dalam Budi Santoso & Yuliantika, 2022). Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki kinerja lebih baik serta loyalitas yang lebih kuat terhadap

organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan stres kerja, penurunan motivasi, dan meningkatnya niat untuk berpindah kerja. Retensi pegawai juga menjadi indikator penting dalam manajemen SDM, yaitu kemampuan organisasi untuk mempertahankan pegawai yang kompeten agar tetap bertahan dalam organisasi (Sumarni & Muttaqin, 2024).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja dan retensi pegawai. Efrinawati et al. (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Fenianti & Nawawi (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kenyamanan dan loyalitas pegawai. Selain itu, Sumarni & Muttaqin (2024) menegaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi pegawai. Penelitian Ishak & Pratama (2021) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh kuat terhadap retensi pegawai, bahkan berperan sebagai variabel kunci dalam meningkatkan loyalitas pegawai.

Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih menguji hubungan variabel secara parsial dan belum banyak yang mengintegrasikan faktor individual maupun organisasional secara simultan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi publik daerah. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dengan mengembangkan model mediasi yang menjelaskan bagaimana faktor individual (motivasi dan disiplin kerja) serta faktor organisasional (lingkungan kerja) memengaruhi retensi pegawai negeri sipil melalui kepuasan kerja, dengan konteks organisasi publik daerah dan karakteristik pegawai berpengalaman. Kebaruan ini penting karena Bapenda Kutai Timur memiliki sistem kerja berbasis digital (SKP dan e-Kin) serta insentif TPP berbasis disiplin, yang menjadikan dinamika kepuasan dan retensi pegawai berbeda dibandingkan instansi publik lainnya.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam konteks penelitian ini, Social Exchange Theory (SET) digunakan sebagai teori utama. SET menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas dasar pertukaran timbal balik, di mana pegawai akan memberikan kontribusi berupa kinerja, loyalitas, dan komitmen kerja apabila organisasi mampu memberikan imbalan yang sesuai, baik dalam bentuk kompensasi, lingkungan kerja yang kondusif, maupun perlakuan yang adil. Ketika pegawai merasa bahwa

organisasi memenuhi ekspektasi mereka, maka akan muncul kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan retensi pegawai. Sebaliknya, apabila organisasi gagal memberikan imbalan yang sepadan, pegawai cenderung mengalami ketidakpuasan, menurunkan motivasi, dan meningkatkan niat untuk keluar dari organisasi.

Dengan demikian, penerapan MSDM yang efektif dapat dipahami sebagai proses pertukaran sosial yang berkelanjutan. Motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja merupakan bentuk “investasi” organisasi kepada pegawai, sementara kepuasan kerja dan retensi pegawai adalah bentuk “balasan” dari pegawai kepada organisasi. Kerangka ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi publik, termasuk Bapenda, sangat bergantung pada kualitas hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi. Tujuan-tujuan MSDM menurut Sofyan Tsauri dalam Kurniawan et al. (2023: 31) terdiri dari empat tujuan, yaitu tujuan organisasional, fungsional, soal dan personal. Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai : 1) perencanaan; 2) rekrutmen & seleksi; 3) pelatihan, pengembangan & penilaian prestasi; 4) promosi, pemindahan & pemisahan (Kurniawan et al., 2023: 37-40).

Motivasi

Menurut Mangkunegara (2021), Motivasi adalah sebuah energi atau keadaan yang dapat menggerakkan diri seorang pegawai untuk dapat mencapai sebuah tujuan dari perusahaan atau organisasi. karena itu Motivasi muncul karena adanya kebutuhan dari dalam diri seseorang yang harus terpenuhi. Maslow (2021) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan internal yang menyebabkan manusia melakukan sesuatu atau berusaha memenuhi kebutuhannya.

Dalam hal bentuk motivasi, Nawawi (dalam Andi Irfan et al., 2023) membedakannya menjadi dua jenis yaitu motivasi internal dan eksternal. Menurut Afandi (2021:24), motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, antara lain: kebutuhan hidup yang mencakup kebutuhan dasar seperti makanan, minuman, dan tempat tinggal yang mendorong seseorang lebih giat bekerja; kebutuhan masa kerja yang berkaitan dengan masa depan yang harmonis dan tenang; kebutuhan harga diri yang memotivasi individu untuk mendapatkan penghargaan dan pengakuan dari lingkungan; serta kebutuhan pengakuan prestasi kerja yang mendorong pemanfaatan kemampuan, keterampilan, dan potensi secara optimal untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan. Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (2019) menekankan indikator motivasi berupa kebutuhan fisik

(gaji, bonus, tunjangan), rasa aman dan keselamatan (jaminan sosial, perlengkapan keselamatan), kebutuhan sosial (kerja sama tim dan hubungan harmonis), dan kebutuhan akan penghargaan (bonus, pelatihan, pengakuan kemampuan).

Prinsip-prinsip motivasi kerja yang perlu diperhatikan oleh atasan dalam memotivasi bawahan menurut Mangkunegara (2021) meliputi: prinsip partisipasi, yaitu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; prinsip komunikasi, yang menekankan penyampaian informasi yang jelas; prinsip mengakui andil bawahan, agar kontribusi mereka dihargai; prinsip pendelegasian wewenang, untuk memberikan tanggung jawab dan kesempatan berkembang; serta prinsip memberikan perhatian, yang menunjukkan kepedulian atas kesejahteraan dan kebutuhan bawahan. Prinsip-prinsip ini menjadi pedoman bagi atasan agar upaya motivasi dapat efektif dan berdampak positif terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2017) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut Afandi (2018:66) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja adalah aktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan psikis. Lingkungan fisik mencakup perencanaan tata ruang kerja, desain pekerjaan dan kesesuaian alat kerja, kondisi lingkungan seperti pencahayaan, suhu, sirkulasi udara, serta kebisingan, serta tingkat privasi visual dan akustik yang mempengaruhi kenyamanan pegawai dalam bekerja. Sementara itu, lingkungan psikis berkaitan dengan aspek sosial dan organisasi, seperti beban kerja yang berlebihan yang dapat menimbulkan stres, sistem pengawasan yang kurang memadai, frustrasi akibat ketidaksesuaian harapan, perubahan dalam pekerjaan atau organisasi, serta perselisihan antar individu atau kelompok yang dapat berdampak negatif seperti konflik, maupun positif dalam bentuk persaingan dan upaya perbaikan kinerja.

Menurut Sedarmayanti (2017), indikator lingkungan kerja terdiri dari tujuh aspek yaitu penerangan, suhu udara, warna ruangan, spasial ruang kerja, keamanan kerja, hubungan kerja, dan suasana kerja. Lingkungan kerja dibedakan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik mencakup segala kondisi berbentuk fisik di sekitar tempat kerja yang dapat

memengaruhi pegawai secara langsung maupun tidak langsung, seperti penerangan, suhu udara, warna ruangan, dekorasi, dan keamanan kerja. Sementara itu, lingkungan kerja non fisik berkaitan dengan hubungan antarindividu di tempat kerja, baik antara atasan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja, yang meliputi hubungan kerja dan suasana kerja.

Disiplin Kerja

Disiplin umumnya diartikan kepatuhan dan ketaatan pada peraturan-peraturan atau ketentuan-ketentuan yang berlaku dilingkungan organisasi masing-masing, jika terdapat pegawai yang tidak mematuhi segala peraturan dan ketentuan yang berlaku pada lingkungan kerjanya, berarti tindakan pegawai tersebut dapat dikategorikan sebagai tindakan yang melanggar disiplin (Muhamad & Sriyanto, 2011).

Menurut Hasibuan indikator disiplin kerja antara lain (Insan et al., 2024) adalah tingkat absensi, kepatuhan terhadap aturan instansi, penggunaan waktu secara efektif, dan tanggung jawab. Tingkat absensi digunakan untuk mengukur kedisiplinan pegawai, di mana semakin tinggi kehadiran dan rendahnya kemangkiran menunjukkan disiplin yang baik. Kepatuhan terhadap aturan instansi terlihat dari ketaatan pegawai dalam mengikuti prosedur kerja dan pedoman yang telah ditetapkan. Penggunaan waktu secara efektif mencerminkan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan waktu kerja untuk mencapai target tanpa pemborosan waktu. Sementara itu, tanggung jawab menunjukkan komitmen pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu sesuai ketentuan yang berlaku.

Kepuasan Kerja

Armstrong (2016) yang menjelaskan kepuasan kerja sebagai sikap dan perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Sikap positif dan menguntungkan terhadap pekerjaan, menunjukkan kepuasan kerja. Sedangkan sifat negatif dan tidak baik terhadap pekerjaan menunjukkan ketidakpuasan kerja.

Menurut Afandi (2021) (dalam Budi Santoso & Yuliantika, 2022), indikator kepuasan kerja terdiri dari pekerjaan, upah, pengawas, dan rekan kerja. Pekerjaan merujuk pada isi atau tugas yang dilakukan seseorang yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan dalam bekerja. Upah berkaitan dengan jumlah imbalan yang diterima pegawai dan persepsi keadilan terhadap gaji yang diperoleh. Pengawas adalah pihak yang memberikan arahan dan perintah dalam pelaksanaan kerja, yang dapat

memengaruhi kenyamanan dan kepuasan pegawai. Sementara itu, rekan kerja mencakup hubungan dan interaksi antarpegawai yang dapat membuat suasana kerja menjadi menyenangkan atau sebaliknya.

Retensi Pegawai

Menurut Dessler (2020:321) retensi pegawai adalah suatu upaya organisasi untuk mempertahankan pegawai yang potensial dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Aman-Ullah et al. (2022) perusahaan perlu meningkatkan retensi pegawai untuk mempertahankan pegawai yang potensial. Faktor-faktor yang memengaruhi retensi pegawai meliputi keterikatan kerja, keamanan kerja, dan kepuasan kerja. Keterikatan kerja mencakup hubungan sosial serta ikatan pegawai dengan pekerjaan dan lingkungan kerja, di mana semakin kuat keterikatan tersebut maka semakin besar kemungkinan pegawai untuk bertahan. Keamanan kerja berkaitan dengan jaminan stabilitas pekerjaan yang dapat meningkatkan loyalitas serta mengurangi keinginan untuk pindah, sehingga pegawai merasa lebih aman dan nyaman dalam bekerja. Sementara itu, kepuasan kerja mencakup kenyamanan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan kompensasi yang diterima, yang berpengaruh besar terhadap komitmen dan keputusan pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Menurut Kalyanamitra et al. (2020) etensi pegawai dapat diukur melalui dua dimensi utama, yaitu komitmen organisasi serta pelatihan dan pengembangan. Komitmen organisasi mencakup rasa tanggung jawab terhadap tim dan atasan yang menunjukkan kesadaran pegawai terhadap peran dan tugasnya dalam menjaga hubungan kerja yang harmonis serta menghargai otoritas, serta kesetiaan kepada organisasi yang menggambarkan ikatan emosional dan psikologis pegawai untuk tetap bekerja demi kepentingan organisasi dalam berbagai kondisi. Sementara itu, pelatihan dan pengembangan terdiri dari program pelatihan yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam pekerjaan saat ini, serta program pengembangan yang bertujuan mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional pegawai dalam jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap retensi pegawai melalui kepuasan kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Timur. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang ditetapkan adalah pegawai dengan masa kerja minimal 15 tahun, karena kelompok ini dianggap paling relevan dalam menggambarkan fenomena retensi pegawai berpengalaman. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 61 responden yang memenuhi syarat.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert serta observasi untuk memperkuat validitas informasi. Analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS), yaitu pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian. Tahapan analisis meliputi:

1. Perancangan inner model (model struktural) untuk menguji hubungan antar variabel laten sesuai hipotesis.
2. Perancangan outer model (model pengukuran) untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator.
3. Uji kelayakan model melalui pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* pada outer model, serta nilai *R-square* pada inner model untuk menilai kekuatan prediksi.
4. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping*, di mana nilai *t-statistic* dan *p-value* digunakan untuk menentukan signifikansi pengaruh antar variabel laten.

Dengan desain ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana faktor individual (motivasi dan disiplin kerja) serta faktor organisasional (lingkungan kerja) memengaruhi retensi pegawai melalui kepuasan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Kutai Timur merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang bertugas mengelola dan mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD),

meliputi perencanaan, penetapan, pemungutan, dan evaluasi pajak serta retribusi daerah untuk mendukung pembiayaan pembangunan dan pelayanan publik. Bapenda dipimpin oleh Kepala Badan yang bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah dan berlokasi di Kompleks Perkantoran Bukit Pelangi, Sangatta Utara, Kutai Timur. Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 83 Tahun 2021, Bapenda berfungsi sebagai unsur penunjang keuangan daerah sekaligus koordinator pendapatan daerah. Adapun visi Bapenda adalah “Peningkatan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Timur Secara Optimal” dengan misi utama menggali potensi sumber pendapatan daerah serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat melalui sumber daya yang tersedia.

Karakteristik Responden

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden
Laki-Laki	31
Perempuan	30
Total	61

Sumber : Diolah Peneliti, 2026

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 2 Karakteristik Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden
31-40 Tahun	1
41-50 Tahun	38
>50 Tahun	22
Total	61

Sumber : Diolah Peneliti, 2026

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Responden
SD/Sederajat	0
SMP/Sederajat	0
SMA/Sederajat	7
Diploma	1
S1	34
S2	18
S3	1

Total	61
-------	----

Sumber : Diolah Peneliti, 2026

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4 Karakteristik Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Responden
Eselon II	1
Eselon III	4
Eselon IV	13
Staff pelaksana	43
Total	61

Sumber : Diolah Peneliti, 2026

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Kerja

Tabel 5 Karakteristik Berdasarkan Bidang Kerja

Bidang Kerja	Jumlah Responden
Kepala Badan Pendapatan Daerah	1
Sekretariat	11
Bidang Pengendalian, Evaluasi dan Pelaporan	10
Bidang Penagihan dan Keberatan	18
Bidang Pendataan dan penetapan	12
Bidang PBB P2 dan BPHTB	9
Total	61

Sumber : Diolah Peneliti, 2026

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Tabel 6 Karakteristik Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Jumlah Responden
15-19 Tahun	39
20-24 Tahun	9
25-29 Tahun	11
>30 Tahun	2
Total	61

Sumber : Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki (31 orang), berusia 41–50 tahun (38 orang), berpendidikan S1 (34 orang), serta didominasi oleh jabatan staff pelaksana (43 orang). Dari sisi bidang kerja, responden terbanyak berasal dari Bidang Penagihan dan Keberatan (18 orang). Sementara itu, berdasarkan lama kerja, mayoritas

responden memiliki pengalaman kerja 15–19 tahun (39 orang). Secara keseluruhan, hal ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai dengan usia produktif menengah, tingkat pendidikan tinggi, pengalaman kerja yang cukup panjang, serta berada pada posisi operasional sebagai staff pelaksana di lingkungan Bapenda.

Analisis Data Dan Pengujian

Outer Model

1. Outer Loading

Hasil perhitungan *outer loading* untuk indikator-indikator pada variabel motivasi (X_1), lingkungan kerja (X_2), disiplin kerja (X_3), kepuasan kerja (Z), dan retensi pegawai (Y). Semua indikator menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,70, yang berarti indikator-indikator ini secara efektif menggambarkan konstruk yang diwakilinya, dengan nilai tertinggi ditemukan pada $X_{1,9}$ (0,843) untuk motivasi, $X_{2,7}$ (0,845) untuk lingkungan kerja, $X_{3,3}$ (0,885) untuk disiplin kerja, Z_3 (0,815) untuk kepuasan kerja, dan Y_5 (0,877) untuk retensi pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini cukup baik, karena semua indikator mampu menggambarkan konstruk dengan kualitas yang memadai dan tidak ada indikator yang perlu dikeluarkan dari model.

2. Construct Reliability and Validity

Tabel 7 Hasil Perhitungan *Construct Reliability and Validity*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Motivasi (X_1)	0,918	0,930	0,570
Lingkungan Kerja (X_2)	0,921	0,933	0,583
Disiplin Kerja (X_3)	0,928	0,941	0,665
Kepuasan Kerja (Z)	0,901	0,920	0,592
Retensi (Y)	0,931	0,943	0,674

Sumber : Hasil Pengolahan Data Smart-PLS 3, 2026

Tabel 7 menyajikan hasil perhitungan *Construct Reliability and Validity* yang mencakup nilai Cronbach's Alpha, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel dalam model penelitian ini. Nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* yang diperoleh untuk setiap variabel berada di atas batas yang disarankan, yakni 0,70, yang menunjukkan reliabilitas internal yang sangat baik. Selain itu,

nilai AVE yang tercatat untuk semua variabel juga menunjukkan validitas konvergen yang memadai, dengan nilai AVE tertinggi ditemukan pada variabel retensi pegawai (Y) sebesar 0,674. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran yang digunakan memiliki reliabilitas dan validitas yang baik.

3. *Colinearity Statistics*

Tabel 8 Hasil Perhitungan VIF

	Kepuasan Kerja (Z)	Retensi (Y)
Motivasi	1,767	1,791
Lingkungan Kerja	2,290	2,882
Disiplin Kerja	1,789	2,098
Kepuasan Kerja		2,730

Sumber : Hasil Pengolahan Data Smart-PLS 3, 2026

Tabel 8 menunjukkan hasil perhitungan *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk mengecek kolinearitas data antara variabel-variabel dalam model penelitian. Nilai VIF yang diperoleh untuk semua pasangan variabel eksogen-endogen dan indikator-indikator yang digunakan berada dalam batas yang dapat diterima, yaitu di bawah angka 10, yang menunjukkan tidak adanya masalah serius terkait multikolinearitas yang signifikan antara variabel-variabel tersebut. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa data yang digunakan dalam model penelitian ini tidak mengalami multikolinearitas yang berlebihan.

Inner Model

1. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Tabel 9 Hasil Perhitungan *R-Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,634	0,614
Retensi	0,807	0,793

Sumber : Hasil Pengolahan Data Smart-PLS 3, 2026

Tabel 9 menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (*R-Square*) dan *R-Square Adjusted* untuk variabel kepuasan kerja dan retensi pegawai. Nilai *R-Square* untuk kepuasan kerja adalah 0,634, yang menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dalam model mampu menjelaskan 63,4% variasi dalam kepuasan kerja. Sementara itu, nilai *R-Square Adjusted* yang lebih konservatif untuk kepuasan kerja adalah 0,614, yang tetap menunjukkan

bahwa model memiliki kecocokan yang baik. Untuk variabel retensi, nilai *R-Square* adalah 0,807, yang berarti model dapat menjelaskan 80,7% variasi dalam retensi pegawai, dengan *R-Square Adjusted* sebesar 0,793, yang juga menunjukkan kecocokan model yang sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran dapat menjelaskan sebagian besar variasi pada kedua variabel tersebut, dengan retensi pegawai memiliki daya jelaskan yang lebih tinggi dibandingkan kepuasan kerja.

2. *F-Square*

Tabel 10 Hasil Perhitungan *F-Square*

	Kepuasan Kerja	Retensi
Motivasi	0,014	0,008
Lingkungan Kerja	0,258	0,066
Disiplin Kerja	0,173	0,052
Kepuasan Kerja		0,684

Sumber : Hasil Pengolahan Data Smart-PLS 3, 2026

Tabel 10 menunjukkan hasil perhitungan *F-Square*, yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen). Nilai *F-Square* untuk motivasi terhadap kepuasan kerja adalah 0,014, yang menunjukkan dampak yang sangat kecil, sementara untuk retensi pegawai, dampaknya juga kecil dengan nilai 0,008. Variabel lingkungan kerja memiliki dampak yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dengan nilai *F-Square* 0,258, sedangkan dampaknya terhadap retensi pegawai adalah 0,066, yang masih tergolong kecil. Disiplin kerja memberikan dampak sedang terhadap kepuasan kerja dengan nilai *F-Square* 0,173, dan dampak kecil terhadap retensi pegawai (0,052). Terakhir, kepuasan kerja menunjukkan dampak yang sangat besar terhadap retensi pegawai dengan nilai *F-Square* 0,684, yang menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam menjelaskan variasi pada variabel retensi. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang paling signifikan terhadap retensi pegawai, sementara variabel lain memberikan dampak yang lebih kecil.

3. Hasil *Path Coefficients*

Pada penelitian ini, pengujian dilakukan dengan nilai probabilitas, artinya apabila probabilitas lebih kecil dari taraf signifikansi (0,05) atau P Value lebih kecil dari 0,05 maka model diterima. Berikut hasil *output Path Coefficients* dari penelitian:

Tabel 4. 11 Hasil *Output Path Coefficients*

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi → Retensi	0,051	0,603	0,547
Lingkungan Kerja → Retensi	0,191	1,876	0,061
Disiplin Kerja → Retensi	0,146	1,515	0,130
Motivasi → Kepuasan Kerja	0,095	0,818	0,414
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,466	3,087	0,002
Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja	0,337	2,799	0,005
Kepuasan Kerja → Retensi	0,601	6,328	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data Smart-PLS 3, 2026

Tabel 4.11 menunjukkan hasil output *Path Coefficients* yang menguji arah dan signifikansi hubungan antar variabel dalam model penelitian. Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Motivasi terhadap retensi menunjukkan arah pengaruh positif (0,051), namun nilai *P Value* sebesar 0,547 lebih besar dari 0,05, yang mengindikasikan bahwa hubungan ini tidak signifikan dan tidak diterima.
- 2) Lingkungan Kerja terhadap retensi memiliki arah pengaruh positif (0,191), namun *P Value* sebesar 0,061 lebih besar dari 0,05, sehingga hubungan ini tidak signifikan dan tidak diterima.
- 3) Disiplin Kerja terhadap retensi juga menunjukkan arah pengaruh positif (0,146), dengan *P Value* sebesar 0,130 lebih besar dari 0,05, yang menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan dan tidak diterima.
- 4) Motivasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan arah pengaruh positif (0,095), namun *P Value* sebesar 0,414 lebih besar dari 0,05, yang mengindikasikan bahwa hubungan ini tidak signifikan dan tidak diterima.

- 5) Lingkungan Kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan arah pengaruh positif (0,466), dengan *P Value* sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hubungan ini signifikan dan diterima.
- 6) Disiplin Kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan arah pengaruh positif (0,337), dengan *P Value* sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05, yang mengindikasikan bahwa hubungan ini signifikan dan diterima.
- 7) Kepuasan Kerja terhadap retensi menunjukkan arah pengaruh positif (0,601), dengan *P Value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, yang mengindikasikan bahwa hubungan ini signifikan dan diterima.

4. Hasil *Output Specific Indirect Effect*

Tabel 4. 12 Hasil *Output Specific Indirect Effect*

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,057	0,814	0,416
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,280	2,752	0,006
$X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,202	2,728	0,007

Sumber : Hasil Pengolahan Data Smart-PLS 3, 2026

Tabel 4.12 menyajikan hasil output *Specific Indirect Effect*, yang digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung antar variabel dalam model penelitian ini. Berdasarkan hasil perhitungan, hubungan antar variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) X_1 melalui mediasi Z terhadap Y menunjukkan arah pengaruh positif (0,057), namun *P Value* sebesar 0,416 lebih besar dari 0,05, yang mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung ini tidak signifikan dan tidak diterima.
- 2) X_2 melalui mediasi Z terhadap Y menunjukkan arah pengaruh positif (0,280), dengan *P Value* sebesar 0,006 yang lebih kecil dari 0,05, yang mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung ini signifikan dan diterima.
- 3) X_3 melalui mediasi Z terhadap Y menunjukkan arah pengaruh positif (0,202), dengan *P Value* sebesar 0,007 yang lebih kecil dari 0,05, yang mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung ini signifikan dan diterima.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* dan nilai *t table* sebesar 1,96. Variabel independen dikatakan berpengaruh terhadap variabel dependen apabila nilai *t-statistic* yang lebih besar dari *t-table*. Di samping itu, hipotesis penelitian dinyatakan diterima apabila memiliki *P-values* kurang dari 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS 3.0*, maka hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Pengujian hipotesis menggunakan evaluasi *inner model* yang ditinjau dari *Path Coefficients* dan *Specific Indirect Effect*. Berikut adalah hasil uji hipotesis pada penelitian ini:

Tabel 4. 13 Uji Hipotesis

Hipotesis	Konstruk	Original Sample	t-statistics	P-Value	Keputusan
H ₁	X ₁ →Y	0,051	0,603	0,547	Ditolak
H ₂	X ₂ →Y	0,191	1,876	0,061	Ditolak
H ₃	X ₃ →Y	0,146	1,515	0,130	Ditolak
H ₄	X ₁ →Z	0,095	0,818	0,414	Ditolak
H ₅	X ₂ →Z	0,466	3,087	0,002	Diterima
H ₆	X ₃ →Z	0,337	2,799	0,005	Diterima
H ₇	Z→Y	0,601	6,328	0,000	Diterima
H ₈	X ₁ →Z→Y	0,057	0,814	0,416	Ditolak
H ₉	X ₂ →Z→Y	0,280	2,752	0,006	Diterima
H ₁₀	X ₃ →Z→Y	0,202	2,728	0,007	Diterima

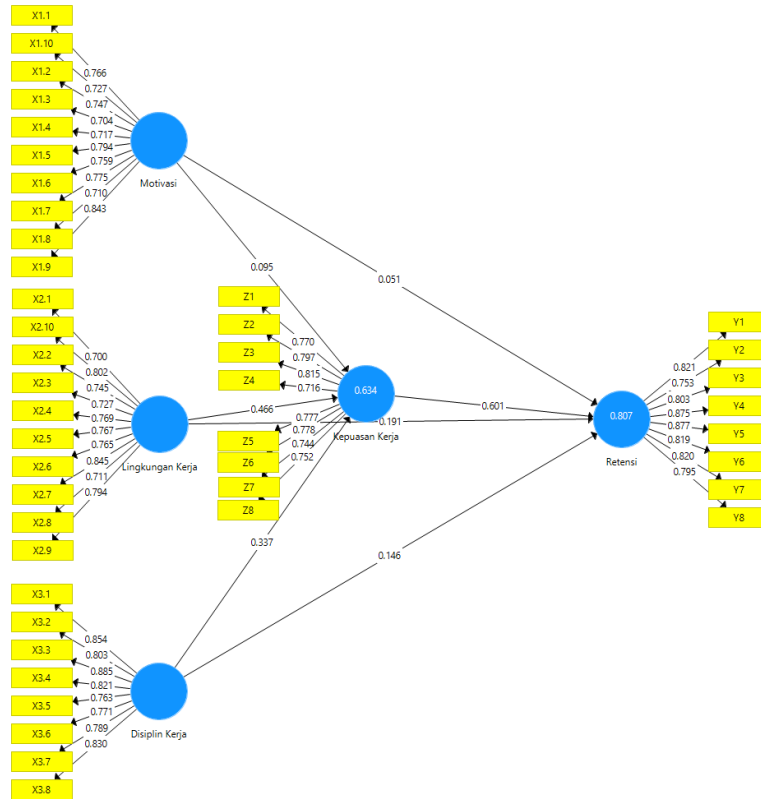
Sumber : Hasil Pengolahan Data Smart-PLS 3, 2026

Berdasarkan hasil uji hipotesis data pada tabel 4.13, dapat disimpulkan bahwa terdapat 5 hipotesis diterima dari 10 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hal tersebut dikarenakan 5 hipotesis yang diterima memenuhi syaratnya diterimanya hipotesis, yaitu memiliki *original sample* positif, *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-Value* kurang dari 0,05.

- 1) H₁ menguji pengaruh motivasi (X₁) terhadap retensi pegawai (Y). Arah pengaruhnya positif, tetapi dengan nilai *t-statistics* 0,603 yang lebih kecil dari 1,96 dan *P-value* sebesar 0,547 yang lebih besar dari 0,05, pengaruh ini tidak signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H₁ ditolak.
- 2) H₂ menguji pengaruh lingkungan kerja (X₂) terhadap retensi pegawai (Y). Arah pengaruhnya positif, tetapi dengan nilai *t-statistics* 1,876 yang lebih kecil dari 1,96 dan *P-value* sebesar 0,061 yang lebih besar dari 0,05, pengaruh ini tidak signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H₂ ditolak.

- 3) H_3 menguji pengaruh disiplin kerja (X_3) terhadap retensi pegawai (Y). Arah pengaruhnya positif, tetapi dengan nilai *t-statistics* 1,515 yang lebih kecil dari 1,96 dan *P-value* sebesar 0,130 yang lebih besar dari 0,05, pengaruh ini tidak signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H_3 ditolak.
- 4) H_4 menguji pengaruh motivasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (Z). Arah pengaruhnya positif, tetapi dengan nilai *t-statistics* 0,818 yang lebih kecil dari 1,96 dan *P-value* sebesar 0,414 yang lebih besar dari 0,05, pengaruh ini tidak signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H_4 ditolak.
- 5) H_5 menguji pengaruh lingkungan kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z). Arah pengaruhnya positif, dengan nilai *t-statistics* 3,087 yang lebih besar dari 1,96 dan *P-value* sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05, pengaruh ini signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H_5 diterima.
- 6) H_6 menguji pengaruh disiplin kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja (Z). Arah pengaruhnya positif, dengan nilai *t-statistics* 2,799 yang lebih besar dari 1,96 dan *P-value* sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05, pengaruh ini signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H_6 diterima.
- 7) H_7 menguji pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap retensi pegawai (Y). Arah pengaruhnya positif, dengan nilai *t-statistics* 6,328 yang lebih besar dari 1,96 dan *P-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, pengaruh ini signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H_7 diterima.
- 8) H_8 menguji pengaruh motivasi (X_1) melalui mediasi kepuasan kerja (Z) terhadap retensi pegawai (Y). Arah pengaruhnya positif, tetapi dengan nilai *t-statistics* 0,814 yang lebih kecil dari 1,96 dan *P-value* sebesar 0,416 yang lebih besar dari 0,05, pengaruh ini tidak signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H_8 ditolak.
- 9) H_9 menguji pengaruh lingkungan kerja (X_2) melalui mediasi kepuasan kerja (Z) terhadap retensi pegawai (Y). Arah pengaruhnya positif, dengan nilai *t-statistics* 2,752 yang lebih besar dari 1,96 dan *P-value* sebesar 0,006 yang lebih kecil dari 0,05, pengaruh ini signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H_9 diterima.
- 10) H_{10} menguji pengaruh disiplin kerja (X_3) melalui mediasi kepuasan kerja (Z) terhadap retensi pegawai (Y). Arah pengaruhnya positif, dengan nilai *t-statistics* 2,728 yang lebih besar dari 1,96 dan *P-value* sebesar 0,007 yang lebih kecil dari 0,05, pengaruh ini signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H_{10} diterima.

Dari hasil analisis tersebut, dapat digambarkan diagram jalur lengkap sebagai berikut :



Gambar 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dari 10 hipotesis yang diajukan hanya 5 yang diterima, sementara 5 lainnya ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua variabel yang diuji memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun retensi pegawai.

Variabel yang Ditolak

Hipotesis H1, H2, dan H3 yang menguji pengaruh langsung motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap retensi pegawai menunjukkan hasil tidak signifikan. Artinya, faktor-faktor tersebut tidak secara langsung meningkatkan retensi pegawai. Demikian pula H4 yang menguji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja juga ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja pegawai di Bapenda Kutai Timur tidak cukup kuat untuk memengaruhi kepuasan maupun retensi secara langsung. Kondisi ini dapat terjadi karena motivasi yang ada lebih bersifat normatif atau administratif, sehingga tidak memberikan dorongan emosional yang signifikan bagi pegawai.

Variabel yang Diterima

Hipotesis H5 dan H6 menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa pegawai merasa lebih puas ketika lingkungan kerja kondusif dan disiplin kerja ditegakkan dengan baik. Selanjutnya, H7 membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai. Artinya, kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang menentukan loyalitas pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Selain itu, H9 dan H10 menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap retensi pegawai. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang baik dan disiplin kerja yang tinggi tidak langsung meningkatkan retensi, tetapi terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian mendorong pegawai untuk tetap loyal.

Implikasi terhadap Efisiensi Organisasi

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa **kepuasan kerja adalah variabel sentral** dalam meningkatkan retensi pegawai. Faktor motivasi ternyata tidak cukup kuat untuk memengaruhi kepuasan maupun retensi, sehingga organisasi perlu lebih fokus pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan penerapan disiplin kerja yang konsisten. Dengan demikian, strategi retensi pegawai berpengalaman di Bapenda Kutai Timur sebaiknya diarahkan pada:

- a) Perbaikan lingkungan kerja akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, fasilitas memadai, serta hubungan kerja yang harmonis.
- b) Peningkatan disiplin kerja untuk penerapan aturan yang jelas, konsisten, dan adil sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja sesuai standar.
- c) Penguatan kepuasan kerja untuk memastikan bahwa pegawai merasa puas dengan pekerjaan, kompensasi, dan sistem kerja berbasis digital (SKP dan e-Kin) yang diterapkan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa retensi pegawai tidak dapat dicapai hanya dengan meningkatkan motivasi, tetapi lebih bergantung pada kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan disiplin kerja. Oleh karena itu, organisasi publik seperti Bapenda Kutai Timur perlu menempatkan kepuasan kerja sebagai prioritas utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia untuk mempertahankan pegawai berpengalaman.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi pegawai. Hal ini terbukti dengan nilai *P-value* konstruk motivasi terhadap retensi pegawai yang lebih besar dari 0,05, yaitu sebesar 0,547, serta nilai *t-statistics* yang kurang dari 1,96.
2. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi pegawai. Nilai *P-value* konstruk lingkungan kerja terhadap retensi pegawai sebesar 0,061, yang lebih besar dari 0,05, dan nilai *t-statistics* yang kurang dari 1,96.
3. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi pegawai. *P-value* konstruk disiplin kerja terhadap retensi pegawai sebesar 0,130, yang lebih besar dari 0,05, serta nilai *t-statistics* yang kurang dari 1,96.
4. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai *P-value* konstruk motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,414, yang lebih besar dari 0,05, dan nilai *t-statistics* yang kurang dari 1,96.
5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. *P-value* konstruk lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,002, yang lebih kecil dari 0,05, dan nilai *t-statistics* yang lebih besar dari 1,96.
6. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. *P-value* konstruk disiplin kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,005, yang lebih kecil dari 0,05, dan nilai *t-statistics* yang lebih besar dari 1,96.
7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi pegawai. Nilai *P-value* konstruk kepuasan kerja terhadap retensi pegawai sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, dan nilai *t-statistics* yang lebih besar dari 1,96.
8. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi (X_1) melalui mediasi kepuasan kerja (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi pegawai (Y). Hal ini terbukti dengan nilai *P-value* konstruk motivasi melalui mediasi kepuasan kerja terhadap retensi pegawai sebesar 0,416, yang lebih besar dari 0,05, dan nilai *t-statistics* yang kurang dari 1,96, yaitu 0,814.
9. Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja (X_2) melalui mediasi kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap retensi pegawai (Y). *P-value* konstruk lingkungan kerja

melalui mediasi kepuasan kerja terhadap retensi pegawai sebesar 0,006, yang lebih kecil dari 0,05, dan nilai *t-statistics* yang lebih besar dari 1,96, yaitu 2,752.

10. Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja (X_3) melalui mediasi kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap retensi pegawai (Y). *P-value* konstruk disiplin kerja melalui mediasi kepuasan kerja terhadap retensi pegawai sebesar 0,007, yang lebih kecil dari 0,05, dan nilai *t-statistics* yang lebih besar dari 1,96, yaitu 2,728.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Timur meningkatkan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi retensi pegawai, seperti motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja.

1. Untuk meningkatkan motivasi, manajemen perlu merancang program pengembangan karir dan penghargaan yang lebih efektif.
2. Lingkungan kerja yang kondusif dapat diperbaiki dengan menyediakan fasilitas yang nyaman dan suasana kerja yang mendukung kolaborasi.
3. Disiplin kerja perlu diperkuat melalui sistem penilaian kinerja yang transparan dan pemberian *feedback* rutin.
4. Menjaga kepuasan kerja pegawai melalui program kesejahteraan dan pelatihan yang berkelanjutan juga sangat penting untuk meningkatkan retensi pegawai di jangka panjang.

Evaluasi dan pemantauan terhadap kebijakan-kebijakan ini perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan efektivitas dan perbaikan terus-menerus.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)* (2nd ed.). Zanafa Publishing.
- Afandi, Pandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Abdullah Abbas, Y. (2022). The impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention: an empirical investigation of Pakistan's health-care industry. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 904–922.
- Andi Irfan, Aminah Aminah, & Claudya Armelia. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Liny Jaya Informatika Makassar. *Jurnal Manuhara : Pusat*

Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis, 2(1), 107–121.
<https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.439>

Armstrong, M. (2016). *Management and Leadership For HR*. Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers. <https://www.perlego.com/book/2037185/armstrongs-handbook-of-strategic-human-resource-management-improve-business-performance-through-strategic-people-management-pdf>

Budi Santoso, A., & Yuliantika, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intention To Stay (Studi Kasus Pengemudi Gojek Di Kota Bandung). *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(3), 1407–1422.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.

Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Insan, K., Tarjo, & Hasdani. (2024). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bungo). *Manajemen Kreatif Jurnal (MAKREJU)*, 2(3), 12–31.

Ishak, R. P., & Pratama, Y. (2021). Pengaruh Lingkungan dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan di First Love Patisserie Jakarta. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 26(1), 10–22.

Kalyanamitra, P., Saengchai, S., & Jermstittiparsert, K. (2020). Impact of training facilities, benefits and compensation, and performance appraisal on the employees' retention: A mediating effect of employees' job satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 166–175.
<https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.19>

Kurniawan, B., Hartono, S., Kosasih, Putra, S. A., Yuliyanti, E., Arianty, D., Sumiati, Metris, D., Librianty, N., Mustahidda, R., Kartadiwirya, K. B., Badrianto, Y., & Turmudhi, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Kimshafi Alung Cipta.
<https://doi.org/10.59000/ra.v1i1.4>

Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya.

Muhamad, H., & Sriyanto, A. (2011). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kantor Pelayanan Pajak Badan Usaha Milik Negara). *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Budi Luhur*. <http://fe.budiluhur.ac.id/wp-content/uploads/2011/05>

Sedarmayanti, S. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. PT. Refika Aditama.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. PT Alfabet. Danandjadja.

Sumarni, L., & Muttaqin, R. (2024). Pengaruh Self-Efficacy , Disiplin Kerja , dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi pada Karyawan PT Multi Garmenjaya. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(6), 3250–3259.