JUMPER
Jurnal Manajemen dan Pemasaran
ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 1, Tahun 2025
Halaman : 111- 117
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

PERSEPSI KARYAWAN TENTANG PERAN MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN RETENSI KARYAWAN DI PT. INDO TIMUR PRIMA

Nasir

Universitas Negeri Makassar, Makassar, Indonesia
Email: nasir@unm.ac.id

Abstrak

Retensi karyawan menjadi salah satu tantangan utama dalam manajemen sumber daya manusia, terutama di industri yang kompetitif seperti PT. Indo Timur Prima. Motivasi kerja dan kepuasan kerja dianggap sebagai faktor penting yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap peran motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam meningkatkan retensi karyawan di PT. Indo Timur Prima. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 10 informan yang terdiri dari karyawan dengan masa kerja di atas dua tahun. Analisis data dilakukan dengan teknik tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema utama yang muncul dari wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, secara signifikan memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan. Selain itu, kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh hubungan antar kolega, pengakuan atas pencapaian, dan lingkungan kerja yang kondusif juga menjadi faktor utama dalam retensi karyawan. Namun, beberapa tantangan seperti beban kerja yang berlebihan dan keterbatasan peluang pengembangan karier ditemukan dapat mengurangi kepuasan kerja. Kesimpulannya, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam retensi karyawan di PT. Indo Timur Prima. Perusahaan disarankan untuk meningkatkan strategi pengembangan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk memperkuat loyalitas karyawan.

Kata kunci: Motivasi kerja; Kepuasan kerja; Retensi karyawan.

Abstract

Employee retention is one of the main challenges in human resource management, especially in competitive industries such as PT. Indo Timur Prima. Job motivation and job satisfaction are considered important factors that influence an employee's decision to stay in the company. This study aims to analyze employee perception of the role of job motivation and job satisfaction in increasing employee retention at PT. Indo Timur Prima. This study uses a qualitative approach with a case study method. The data was collected through in-depth interviews with 10 informants consisting of employees with more than two years of service. Data analysis was carried out with thematic techniques to identify the main patterns and themes that emerged from the interviews. The results of the study show that high work motivation, both intrinsic and extrinsic, significantly influences employees' decision to persevere. In addition, job satisfaction influenced by relationships between colleagues, recognition of achievements, and a conducive work environment are also the main factors in employee retention. However, some challenges such as excessive workload and limited career development opportunities were found to reduce job satisfaction. In conclusion, work motivation and job satisfaction have a very important role in employee retention at PT. Indo Timur Prima. Companies are advised to improve their employee development strategies and create a supportive work environment to strengthen employee loyalty.

Keywords: *Work motivation; Job satisfaction; Employee retention.*

Pendahuluan

Retensi karyawan merupakan isu penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama di tengah persaingan pasar tenaga kerja yang semakin ketat. Tingginya angka

ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 1, Tahun 2025
Halaman : 111- 117
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

turnover karyawan tidak hanya menyebabkan peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga dapat mengurangi produktivitas organisasi, mempengaruhi kualitas layanan pelanggan, dan mengganggu stabilitas operasional (Dessler, 2020; Mathis dan Jackson, 2002). Salah satu perusahaan yang menghadapi tantangan ini adalah PT. Indo Timur Prima, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi bahan bahan bangunan yang ada di kawasan indonesia timur. Fenomena turnover karyawan yang tinggi di perusahaan ini memerlukan perhatian khusus untuk menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan.

Motivasi kerja dan kepuasan kerja diketahui memiliki hubungan yang erat dengan retensi karyawan. Motivasi kerja, yang terdiri dari faktor intrinsik dan ekstrinsik, berperan penting dalam mendorong karyawan untuk memberikan performa terbaik dalam pekerjaan mereka (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2011). Faktor intrinsik, seperti pencapaian dan penghargaan, serta faktor ekstrinsik, seperti kompensasi finansial dan fasilitas, secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja, yang mencakup berbagai aspek seperti hubungan interpersonal, keamanan kerja, peluang pengembangan karier, dan kondisi fisik tempat kerja, memiliki korelasi positif terhadap loyalitas karyawan terhadap organisasi (EA, 2016).

Penelitian oleh Xu et al. (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja menyumbang sekitar 60% dari faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Sementara itu, studi Aprillia dan Mukti (2021) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja hingga 40%, yang kemudian berujung pada peningkatan tingkat retensi karyawan. Oleh karena itu, PT. Indo Timur Prima perlu memahami lebih dalam mengenai bagaimana persepsi karyawan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja dapat berpengaruh pada keputusan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan ini.

Beberapa teori utama yang digunakan untuk memahami hubungan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan antara lain adalah teori dua faktor dari Herzberg et al. (2011), yang membagi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori: motivator dan faktor higienis. Motivator, seperti penghargaan atas pencapaian dan tanggung jawab, dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara faktor higienis, seperti gaji yang rendah atau kondisi kerja yang buruk, hanya mencegah ketidakpuasan. Teori ini sangat relevan dalam menjelaskan bagaimana faktor-faktor tersebut dapat berkontribusi pada retensi karyawan.

Selain itu, teori kebutuhan Maslow (1943) menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Dalam konteks perusahaan, kebutuhan-kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui pengakuan atas pencapaian, peluang pengembangan karier, dan penyediaan lingkungan kerja yang kondusif.

Robbins, Judge, Millett, dan Boyle (2017) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi retensi karyawan. Penelitian oleh Daud, Holian, dan Zhang (2020) menemukan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya lebih cenderung mencari peluang di tempat lain. Saks (2020) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi loyalitas karyawan.

Dalam era modern, Dessler (2020) menekankan pentingnya strategi kompensasi yang adil dan peluang pelatihan untuk mempertahankan karyawan. Mathis dan Jackson

ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 1, Tahun 2025
Halaman : 111- 117
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

(2002) juga menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi, penghargaan atas kontribusi karyawan, dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas.

Berdasarkan kajian pustaka di atas, penelitian ini mengusulkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berperan sebagai faktor penting yang memengaruhi retensi karyawan di PT. Indo Timur Prima. Motivasi kerja, baik intrinsik (misalnya pencapaian dan pengakuan) maupun ekstrinsik (misalnya kompensasi dan fasilitas), akan memengaruhi kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan menentukan loyalitas dan retensi karyawan. Penelitian ini akan mengkaji persepsi karyawan terhadap kedua faktor tersebut dan menganalisis bagaimana pengaruhnya terhadap keputusan mereka untuk bertahan di perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru yang berguna bagi perusahaan dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk menggali dan memahami persepsi karyawan mengenai peran motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam meningkatkan retensi karyawan di PT. Indo Timur Prima. Lokasi penelitian dilakukan di PT. Indo Timur Prima yang berlokasi di Makassar, Sulawesi Selatan, selama periode penelitian dari Agustus hingga Oktober 2025. Subjek penelitian ini terdiri dari karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut, dengan fokus pada mereka yang memiliki pengalaman lebih dari satu tahun, sehingga dapat memberikan informasi yang relevan mengenai topik yang diteliti.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama: observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk melihat langsung kondisi kerja dan interaksi antara karyawan dan manajemen. Wawancara mendalam dilakukan dengan beberapa karyawan dari berbagai departemen untuk mendapatkan informasi tentang motivasi kerja, kepuasan kerja, dan keputusan mereka untuk bertahan di perusahaan. Selain itu, dokumentasi berupa data internal perusahaan, seperti laporan retensi karyawan dan hasil survei kepuasan kerja, digunakan untuk melengkapi data yang dikumpulkan melalui wawancara.

Untuk analisis data, penelitian ini mengikuti langkah-langkah yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, data yang dikumpulkan akan disaring dan disusun berdasarkan tema-tema yang relevan. Selanjutnya, penyajian data dilakukan dengan mengorganisir hasil wawancara dan observasi dalam bentuk narasi untuk memudahkan pemahaman. Verifikasi dilakukan dengan membandingkan temuan data lapangan dengan teori yang ada, serta melakukan triangulasi untuk memastikan validitas hasil penelitian. Melalui proses ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di PT. Indo Timur Prima.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 karyawan yang bekerja di PT. Indo Timur Prima, ditemukan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja memainkan peran yang sangat signifikan dalam keputusan mereka untuk bertahan di perusahaan. Sebagian besar

ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 1, Tahun 2025
Halaman : 111- 117
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

responden menyatakan bahwa faktor utama yang mendorong mereka untuk tetap bekerja adalah adanya pengakuan atas pencapaian dan penghargaan atas kontribusi yang telah mereka berikan. Pengakuan ini berupa penghargaan formal maupun informal yang diberikan oleh atasan atau perusahaan, yang memberikan rasa dihargai dan meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan.

Selain pengakuan, kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan karier menjadi faktor penting lainnya. Banyak karyawan yang mengungkapkan bahwa mereka merasa termotivasi untuk bertahan ketika perusahaan memberikan peluang untuk mengikuti pelatihan, pendidikan, atau proyek-proyek yang menantang yang dapat meningkatkan kemampuan mereka. Karyawan melihat peluang pengembangan diri sebagai investasi jangka panjang bagi karier mereka, yang memberikan mereka rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka.

Sebagian besar karyawan juga menyatakan kepuasan terhadap kompensasi yang mereka terima, seperti gaji dan tunjangan. Namun, beberapa karyawan mengungkapkan keinginan untuk adanya peningkatan dalam fasilitas tambahan, seperti asuransi kesehatan yang lebih komprehensif, fasilitas rekreasi, atau fasilitas kerja yang lebih nyaman. Selain itu, mereka juga mengharapkan adanya peluang pelatihan yang lebih banyak dan terstruktur untuk meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial mereka. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi saat ini dirasa memadai, masih ada ruang untuk perusahaan meningkatkan aspek kesejahteraan karyawan untuk lebih memotivasi dan mempertahankan mereka.

Kondisi lingkungan kerja yang mendukung dan hubungan interpersonal yang harmonis di tempat kerja juga diidentifikasi sebagai faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Karyawan merasa lebih nyaman dan termotivasi bekerja di lingkungan yang mendukung kolaborasi, komunikasi yang baik, dan minimnya konflik. Beberapa responden menekankan pentingnya hubungan yang baik antara rekan kerja dan atasan sebagai kunci dari kepuasan kerja mereka. Mereka merasa lebih betah bekerja dalam atmosfer yang positif, di mana ada rasa saling mendukung dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan perusahaan.

Namun, beberapa responden mengungkapkan bahwa mereka akan lebih betah bekerja jika ada peningkatan dalam komunikasi antara manajemen dan karyawan, serta adanya transparansi dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Beberapa karyawan merasa bahwa terkadang informasi yang mereka terima dari manajemen tidak cukup jelas atau terlambat, yang menyebabkan rasa ketidakpastian dan kekhawatiran tentang masa depan mereka di perusahaan. Mereka berharap perusahaan dapat memperbaiki saluran komunikasi, baik dalam hal pengumuman kebijakan baru, perubahan dalam struktur organisasi, maupun keputusan-keputusan strategis yang memengaruhi kesejahteraan mereka.

Dokumentasi internal perusahaan yang diperoleh juga menunjukkan bahwa tingkat turnover karyawan di PT. Indo Timur Prima telah menurun selama dua tahun terakhir. Hal ini terjadi seiring dengan beberapa inisiatif yang diterapkan oleh perusahaan, seperti peningkatan program kesejahteraan karyawan, peningkatan fasilitas kerja, dan peluang pelatihan yang lebih banyak. Beberapa kebijakan baru yang diterapkan juga berfokus pada peningkatan komunikasi antara manajemen dan karyawan, serta memberikan

ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 1, Tahun 2025
Halaman : 111- 117
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

penghargaan yang lebih jelas dan terstruktur bagi karyawan yang menunjukkan kinerja terbaik. Meskipun demikian, meskipun ada penurunan turnover, beberapa karyawan masih merasa bahwa beberapa aspek dari kebijakan perusahaan perlu disempurnakan lebih lanjut untuk memastikan retensi yang lebih tinggi dalam jangka panjang.

Pembahasan

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Herzberg et al. (2011) yang mengemukakan bahwa faktor motivator dan higienis berperan besar dalam membentuk kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Penghargaan dan pengakuan atas pencapaian, yang merupakan bagian dari faktor motivator, terbukti sangat penting bagi karyawan PT. Indo Timur Prima. Sebagian besar responden menyatakan bahwa penghargaan yang diberikan oleh atasan atau perusahaan atas prestasi mereka memberikan rasa dihargai dan meningkatkan motivasi untuk terus bekerja dengan baik. Selain itu, faktor higienis seperti kondisi kerja yang nyaman dan kompensasi yang layak juga berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi, meskipun beberapa karyawan masih menginginkan peningkatan fasilitas dan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kondisi dasar seperti kompensasi dan fasilitas sudah memadai, adanya ruang untuk perbaikan tetap diperlukan untuk mencapai tingkat kepuasan yang optimal.

Penelitian ini juga mendukung teori Maslow (1943), yang menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan mulai dari kebutuhan fisiologis dasar hingga aktualisasi diri. Dalam konteks PT. Indo Timur Prima, karyawan yang merasa kebutuhan mereka dipenuhi melalui kesempatan untuk mengembangkan karier dan kemampuan profesional mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan dan loyalitas yang lebih tinggi. Karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk belajar dan berkembang melalui pelatihan atau proyek-proyek yang menantang merasa bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan rasa komitmen dan keinginan untuk bertahan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus terus memberi perhatian lebih pada pengembangan karier dan kebutuhan pribadi karyawan sebagai bagian dari upaya retensi.

Selain itu, temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Xu et al. (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Karyawan yang merasa termotivasi, terutama melalui pengakuan atas pencapaian mereka, menunjukkan tingkat retensi yang lebih tinggi. Ini menggarisbawahi pentingnya penghargaan yang diberikan kepada karyawan, baik secara individu maupun kelompok, sebagai cara untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi. Pada sisi lain, Saks (2020) dan Daud et al. (2020) juga menekankan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan hubungan interpersonal yang positif memiliki dampak yang besar terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Di PT. Indo Timur Prima, sebagian besar karyawan merasa lebih loyal kepada perusahaan karena adanya hubungan yang harmonis di tempat kerja dan adanya saling dukung antara rekan kerja maupun antara karyawan dengan manajemen.

Namun, meskipun sebagian besar karyawan merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima, masih ada keinginan untuk peningkatan dalam aspek fasilitas dan peluang pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus lebih memperhatikan elemen-elemen ini sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mencegah turnover. Keinginan akan pelatihan dan fasilitas tambahan ini selaras dengan pandangan Mathis dan Jackson (2002) yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dan

ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 1, Tahun 2025
Halaman : 111- 117
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

transparansi dari manajemen dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan mendapatkan informasi yang jelas mengenai kebijakan perusahaan cenderung merasa lebih puas dan terikat pada perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi PT. Indo Timur Prima untuk meningkatkan saluran komunikasi antara manajemen dan karyawan, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk mengungkapkan harapan dan kebutuhan mereka.

Lebih lanjut, adanya kesenjangan antara harapan karyawan dan realitas yang ada, terutama terkait dengan fasilitas dan pelatihan, mengindikasikan bahwa perusahaan perlu memperhatikan lebih jauh dalam merancang kebijakan yang mendukung kesejahteraan jangka panjang karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang hanya berfokus pada kompensasi finansial tanpa memberikan perhatian pada aspek pengembangan karier, pelatihan, dan kesejahteraan sosial karyawan dapat mengalami penurunan tingkat loyalitas dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan yang ada dan menyesuaikan mereka dengan harapan karyawan yang terus berkembang.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai faktor utama dalam retensi karyawan di PT. Indo Timur Prima. Temuan ini memberikan wawasan bahwa perusahaan perlu meningkatkan elemen-elemen motivasi kerja, seperti penghargaan dan pengembangan karier, serta memperbaiki komunikasi dan transparansi antara manajemen dan karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif yang tidak hanya meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan daya tahan tenaga kerja berkualitas di perusahaan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja memegang peran yang sangat penting dalam retensi karyawan di PT. Indo Timur Prima. Penghargaan atas pencapaian dan kesempatan pengembangan karier yang diberikan perusahaan terbukti menjadi faktor utama yang mendorong karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Selain itu, kondisi kerja yang mendukung, hubungan interpersonal yang harmonis, serta kompensasi yang memadai juga berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan, meskipun masih ada permintaan untuk peningkatan fasilitas dan peluang pelatihan yang lebih banyak.

Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan, sejalan dengan teori Herzberg et al. (2011) dan Maslow (1943). Karyawan yang merasa kebutuhan mereka dipenuhi, terutama melalui pengakuan atas prestasi dan kesempatan pengembangan diri, cenderung menunjukkan tingkat kepuasan dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Namun, meskipun beberapa faktor tersebut telah terpenuhi, komunikasi yang lebih transparan dan saluran feedback yang lebih terbuka antara manajemen dan karyawan masih dibutuhkan untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, PT. Indo Timur Prima perlu terus memperhatikan faktor-faktor motivasi kerja dan kepuasan kerja, serta meningkatkan komunikasi dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan. Peningkatan dalam hal pelatihan, fasilitas, dan pengakuan terhadap karyawan akan memperkuat strategi retensi yang ada, meningkatkan

ISSN : 2985 – 492X
Vol 4 , No 1, Tahun 2025
Halaman : 111- 117
https://ojs.unhaj.ac.id/index.php/jumper

loyalitas, dan menjaga kualitas tenaga kerja yang dimiliki perusahaan.

Referensi

Aprillia, F., & Mukti, A. H. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan perceived organization support (pos) terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap retensi karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal, Dan UMKM*, *1*(1), 19–26.

Daud, K. A. K., Holian, R., & Zhang, J. (2020). Job satisfaction and organizational commitment in the public sector: A study of a" closed" government agency. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, *5*(5), 362.

Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.

EA, L. (2016). The nature and cause of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review Google Schola*, *2*, 21–28.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). Human resource management: Essential perspectives. *(No Title)*.

Robbins, S. P., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2017). Organizational Behavior (Seventeent). *Essex: Pearson Education Limited*.

Saks, A. M. (2020). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619.

Xu, Y., Jie, D., Wu, H., Shi, X., Badulescu, D., Akbar, S., & Badulescu, A. (2022). Reducing employee turnover intentions in tourism and hospitality sector: The mediating effect of quality of work life and intrinsic motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(18), 11222.