

Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT. Pertamina Port dan Logistik Area Sulawesi, Maluku, dan Papua

Rio Rezki Saputra*¹, N. C. Lewaherilla², F. Leuhery³

^{1,2,3} Magister Manajemen Program Pascasarjana Uniuversitas Pattimura

Abstrak

Permasalahan dalam penelitian ini adalah tingginya tantangan dalam mempertahankan karyawan (retensi karyawan) pada PT. Pertamina Port dan Logistik Area Sulawesi, Maluku, dan Papua, yang diduga dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja, kompensasi, serta kepuasan kerja. Rendahnya retensi karyawan dapat berdampak pada menurunnya kinerja organisasi dan meningkatnya biaya rekrutmen serta pelatihan karyawan baru. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap retensi karyawan, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Metodologi penelitian adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik Area Sulawesi, Maluku, dan Papua. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi. Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap retensi karyawan

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Retensi

Abstract

The problem in this study is the high challenge in retaining employees (employee retention) at PT. Pertamina Port and Logistics Area Sulawesi, Maluku, and Papua, which is thought to be influenced by work motivation, compensation, and job satisfaction. Low employee retention can have an impact on declining organizational performance and increasing recruitment and training costs for new employees. This study aims to analyze the influence of work motivation and compensation on employee retention, and examine the role of job satisfaction as a mediating variable in this relationship. The research methodology is a quantitative approach with a survey method. Data were collected by distributing questionnaires to employees of PT. Pertamina Port and Logistics Area Sulawesi, Maluku, and Papua. The sampling technique used a census. Data

analysis was carried out using Structural Equation Modeling (SEM) to test the direct and indirect relationships between variables. The results of the study indicate that work motivation has a positive and significant effect on retention. Compensation does not have a positive and significant effect on retention. Job satisfaction has a positive and significant effect on retention. Work motivation does not have a positive and significant effect on job satisfaction. Compensation has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has not been shown to mediate the effect of work motivation on employee retention.

Keywords: Work Motivation, Compensation, Job Satisfaction, Retention

Copyright (c) 2026 Rio.Saputra

✉ Corresponding author :

Email Address: rio.saputra@pertamina.com

PENDAHULUAN

Aktivitas dalam menjaga karyawan menjadi sebuah tantangan terbaru untuk perusahaan. Sebab makin terbuka peluang kerja dalam organisasi dapat berakibat kepada perusahaannya saat menjaga karyawan secara kompeten. Berdasarkan pendapat Fahmi (2018), menjaga karyawan adalah suatu hal tersulit untuk perusahaan sebab akan meningkatkan persaingan perusahaannya yang menjadikan usaha dalam menjaga karyawan adalah strategi terpenting untuk personalia. Jika perusahaan mengelola pekerjaannya secara bijak maka potensi pengunduran diri dari pekerjaannya akan sedikit (Azeez, 2017). Retensi karyawan terjadi karena berbagai faktor dilingkup kerjanya serta rasa puas terhadap pekerjaannya (Seran et al., 2018).

Retensi mempunyai mutu yang baik jika menggunakan metode yang maksimal dalam memberi motivasi kepada karyawan lewat self reward secara inovatif, sehingga akan meningkatkan semangat kerja karyawan, menambah moral, serta rasa puas pada kinerja karyawan, menambah produktivitas kinerja karyawan, menjaga kepercayaan karyawan, menambah sikap disiplin, memberi keefektivitasan dalam pengadaan karyawan, membentuk hubungan pekerjaan yang positif, menambah kreativitas, serta menambah peran karyawan pada kegiatannya (Suwaji, 2019).

Jadi apa sebenarnya yang menyebabkan seseorang memutuskan untuk bertahan organisasi/perusahaan : 1) Lingkungan kerja yang aman secara psikologis. di banyak survei tahunan tentang kepuasan kerja, satu kata kunci selalu muncul sebagai alasan utama bertahannya karyawan. 2). Hubungan yang positif dengan atasan langsung. sering kali, orang tidak meninggalkan perusahaan mereka meninggalkan atasan yang buruk. 3) Rasa dihargai dan diakui. rasa dihargai adalah kebutuhan manusia yang paling dasar. di dunia kerja, itu bisa muncul dalam banyak bentuk, 4) Kesempatan belajar dan bertumbuh. tidak semua orang ingin jadi manajer, dan 5) Budaya perusahaan yang autentik, budaya yang kuat benar-benar terasa dalam perilaku sehari-hari.

Permasalahan retensi juga dialami oleh PT Pertamina Port And Logistics. PT Pertamina Port and Logistics, yang juga dikenal sebagai "PPL", berstatus sebagai anak perusahaan PT Pertamina Trans Kontinental yang mengawali kiprahnya sebagai

Perusahaan Bongkar Muat (Jasa Logistik). Perusahaan ini awalnya didirikan dengan nama PT Peteka Karya Samudera pada tanggal 10 Februari 1986. Pada tahun 2011, Perusahaan memperoleh izin Badan Usaha Pelabuhan dari Kementerian Perhubungan (Pemandu, Penundaan, dan Pengoperasian Pelabuhan), sesuai dengan Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No. KP 255 Tahun 2011. Kemudian, terhitung sejak tanggal 8 Juni 2022, sesuai dengan Akta No. 05 tanggal 08 Juni 2022, nama PT Peteka Karya Samudera berubah menjadi PT Pertamina Port and Logistics.

PT Pertamina Port And Logistics memiliki spesialisasi dalam memberikan layanan pelabuhan dan kelautan kelas dunia yang mendorong perdagangan nasional. Dari penanganan kargo yang efisien hingga dukungan kapal dan logistik maritim, pelabuhan yang berlokasi strategis dilengkapi untuk memperlancar pergerakan barang di seluruh Indonesia. Tim kelautan yang berpengalaman, infrastruktur mutakhir, dan komitmen terhadap keunggulan memastikan bahwa setiap kapal dan pengiriman dikelola dengan presisi dan hati-hati. Baik dalam layanan dok, operasi kargo, atau solusi logistik kelautan, PT Pertamina Port And Logistics adalah mitra terpercaya masyarakat untuk layanan pelabuhan yang lancar dan andal yang menjaga rantai pasokan global tetap berjalan.

Dalam pencapaian kinerja di Pertamina Port & Logistics sebagai salah satu unit bisnis strategis di PT Pertamina Trans Kontinental, menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja pegawai yang optimal. Berdasarkan hasil Key Performance Indicators (KPI) selama tiga tahun terakhir, terdapat indikasi bahwa kinerja pegawai belum mencapai target yang ditetapkan, baik dari segi efisiensi operasional maupun produktivitas individu.

Penelitian dari Oktaviani et al (2025) menganalisis hubungan antara motivasi, insentif, dan retensi. Dengan menggunakan metode kuantitatif dan analisis data melalui Regresi Linier Berganda, penelitian ini melibatkan 68 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi. Lebih lanjut, penelitian dari Mardhani & Dewii., (2022) menjelaskan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi, semakin baik kompensasi yang diterima, semakin baik pula pencapaian retensi oleh karyawan RSUD Bhakti Rahayu Denpasar. Tetapi ada juga penelitian dari Darmawan & Santoro., (2023) menjelaskan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap retensi .

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian yang telah dijelaskan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan?, 2) Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan?, 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan?, 4) Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?, 5) Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?, 6) Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik yang dimediasi oleh kepuasan kerja?, dan 7) Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik yang dimediasi oleh kepuasan kerja?

Kebaruan dari artikel ini terletak pada integrasi tiga variabel penting, motivasi kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja dalam satu model konseptual yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan retensi karyawan secara lebih komprehensif. Selain itu, penelitian ini memiliki nilai orisinalitas karena difokuskan pada konteks operasional perusahaan energi nasional, yaitu PT Pertamina (Persero), khususnya di wilayah Sulawesi, Maluku, dan Papua yang memiliki karakteristik geografis serta tantangan sumber daya manusia yang berbeda dibandingkan wilayah lain di Indonesia. Pendekatan ini memberikan kontribusi empiris yang lebih kontekstual dan relevan, terutama dalam memahami strategi retensi karyawan di sektor logistik energi pada wilayah timur Indonesia yang masih relatif jarang diteliti.

METODOLOGI

Jenis Penelitian

Explanatory research (penelitian penjelasan) yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengklasifikasi dan mendefinisikan suatu masalah secara lebih tepat (Sarwono, 2008:57).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik Area Sulawesi, Maluku, dan Papua, yang berjumlah 34 pegawai. Penentuan sampel penelitian ini menggunakan cara sensus yakni seluruh populasi dijadikan sampel

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari wawancara dan penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik dan data sekunder untuk penelitian ini dapat diperoleh dari dokumen dan informasi lainnya.

Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik yang adalah kuesioner merupakan pengumpulan data dengan cara memberikan data tertulis untuk menjawab secara tertulis oleh responden. Penelitian menyiapkan pertanyaan tentang variabel motivasi kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan dan wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara tanya jawab yang berhubungan dengan penelitian.

Teknik Analisis Data

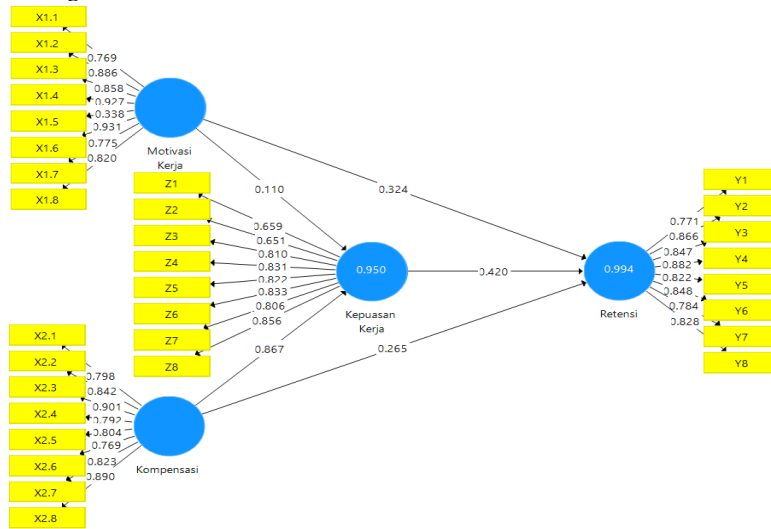
Menurut Geladi dan Kowalski dalam Budi (2011), PLS merupakan alternatif yang baik untuk metode analisis regresi berganda dan regresi komponen utama karena metode PLS bersifat lebih *robust*, artinya parameter model tidak banyak berubah ketika sampel baru diambil dari total populasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) merupakan tahap analisis dalam metode SEM berbasis PLS (Partial Least Squares) untuk menilai apakah indikator (pertanyaan/kuesioner) benar-benar mengukur konstruk/variabel yang dimaksud. Untuk mengetahui indikator benar-benar mengukur variabel dapat dilihat pada gambar

1.

Gambar 1. Hasil PLS Alogrithm



Uji validitas digunakan untuk mengetahui keaslian dari pada variabel-variabel yang ada dalam penelitian, pengujian ini meliputi validitas konvergen, validitas discriminan, dan uji reliabilitas. Validitas Discriminan (*Discriminant Validity*) dilakukan untuk memastikan dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Untuk mengukur validitas Discriminan dapat digunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi validitas Discriminant jika nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variabel yang lainnya. Berikut tabel dibawah ini menunjukkan hasil *discriminant validity*.

Tabel 1. Discriminant Validity (Fornel Larcker Criterium)

Variable	Kepuasan Kerja	Kompetensi	Motivasi Kerja	Retensi
Kepuasan Kerja	0.787			
Kompensasi	0.974	0.829		
Motivasi Kerja	0.952	0.971	0.808	
Retensi	0.987	0.989	0.981	0.832

Berdasarkan tabel 1 diatas dapat dilihat kepuasan kerja mempunyai pengaruh sebesar 0.787, kompensasi sebesar 0.829, motivasi kerja sebesar 0.808, dan retensi sebesar 0.832, dengan demikian nilai dari masing-masing variabel diatas 0.70, maka dapat disimpulkan data memiliki Discriminant validity yang baik.

Cronbach's alpha digunakan untuk mengukur atas bawah dari nilai reliabilitas sebuah kontruk, sedangkan composite reliability mengukur nilai yang sebenarnya reliabilitas (reliabel) suatu kontruk. Suatu variabel dapat dikatakan memenuhi memenuhi *cronbach's alpha* apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0.70 dan realiabilitas melebihi 0.80 berarti dinyatakan baik. Ada dua cara untuk menguji kontruk agar dapat dinyatakan reliable yaitu dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* lebih dari 0.70. dapat dilihat dalam tabel berikut :

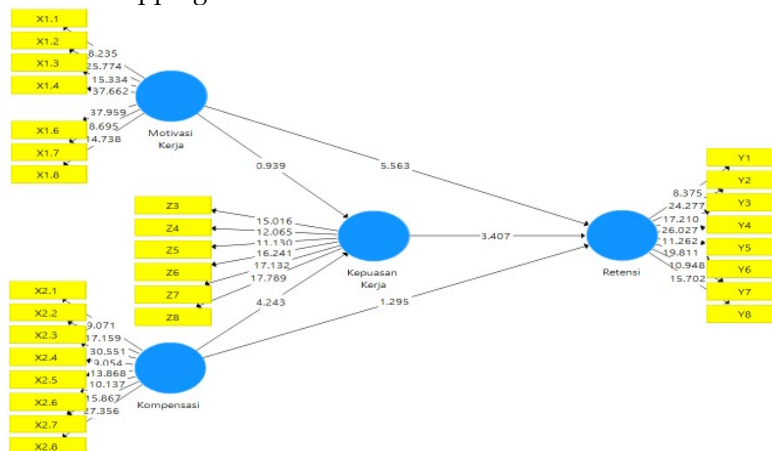
Tabel 2. Cronbach's alpha dan nilai Composite reliability

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0.910	0.928
Kompensasi	0.934	0.946
Motivasi Kerja	0.915	0.935
Retensi	0.936	0.947

Berdasarkan tabel 2 diatas menunjukkan bahwa butir dari pernyataan variabel kepuasan kerja, kompensasi, motivasi kerja, dan retensi dinyatakan reliable. Dimana nilai *cronbach's alpha* dari setiap variabel lebih dari 0,70 dan dikategorikan baik karena melebihi 0.80, maka dapat disimpulkan bahwa telah memenuhi syarat *composite reliability* yang dimana memiliki nilai reliabilitas yang begitu tinggi.

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R untuk variabel dependen dan nilai koefisien *path* untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikasinya nilai *t-statistic* setiap *path*. Adapun model structural penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini:

Gambar 2. Hasil PLS Bootstrapping



Nilai path coefficient biasanya berada pada rentang -1 hingga +1, di mana nilai positif menunjukkan hubungan searah dan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah, sedangkan semakin besar nilai absolutnya menunjukkan semakin kuat pengaruh antar variabel tersebut. Koefisien ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan melihat signifikansi pengaruh antar konstruk, sehingga dapat diketahui apakah hubungan yang diuji memiliki pengaruh yang bermakna atau tidak dalam model yang dibangun. Untuk menilai signifikansi dari model prediksi dalam pengujian model structural, dapat dilihat dari nilai *t-statistic* antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel *Path Coefficient* pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3. *Path Coefficient (Mea, STDEV, t-Values)*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja => Retensi	0.489	0.72	5.563	0.000
Kompensasi => Retensi	0.187	0.198	1.295	0.196
Kepuasan Kerja => Retensi	0.337	0.342	3.407	0.001
Motivasi Kerja => Kepuasan Kerja	-0.293	-0.289	0.939	0.348
Kompensasi => Kepuasan Kerja	1.251	1.240	4.243	0.000
Motivasi Kerja (X1) => Kepuasan Kerja (Z) => Retensi (Y)	-0.099	-0.080	0.999	0.318
Kompensasi (X2) => Kepuasan Kerja (Z) => Retensi (Y)	0.422	0.410	4.253	0.000

Nilai *original sample* dari motivasi kerja terhadap retensi sebesar 0.489 dengan P (value) $0.000 < 0.05$ dan nilai t-statistik dari motivasi kerja terhadap retensi adalah $5.563 > 2.03$. hal ini membuktikan berarti H1 diterima sehingga dapat dikatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi.

Kemudian nilai *original sample* dari kompensasi terhadap retensi sebesar 0.187 dengan P (value) $0.196 > 0.05$ dan nilai t-statistik dari kompensasi terhadap retensi adalah $1.295 < 2.03$, hal ini berarti H2 tidak diterima sehingga dapat dikatakan kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi.

Kemudian nilai *original sample* dari kepuasan kerja terhadap retensi sebesar 0.337 dengan P (value) $0.001 < 0.05$ dan nilai t-statistik dari kepuasan kerja terhadap retensi adalah $3.407 > 2.03$ hal ini berarti H3 diterima sehingga dapat dikatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi.

Sedangkan nilai *original sample* dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar -0.293 dengan P (value) $0.348 > 0.050$ dan nilai t-statistik dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerjay adalah $0.939 < 2.03$. hal ini membuktikan bahwa H4 tidak diterima sehingga dapat dikatakan motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kemudian nilai *original sample* dari kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 1.251 dengan P (value) $0.000 < 0.050$ dan nilai t-statistik dari kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah $4.243 > 2.03$ hal ini berarti H5 diterima sehingga dapat dikatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa hubungan motivasi kerja terhadap retensi yang dimediasi oleh kepuasan kerja tidak signifikan dengan nilai t-statistik 0.999 dan P (Value) $0.318 > 0.05$, ini berarti kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediation. Dikatakan tidak terjadi mediasi ketika pengaruh langsung variabel independen motivasi kerja terhadap variabel dependen retensi berpengaruh signifikan, setelah memasukkan mediator kepuasan kerja tersebut tidak terjadi pengaruh signifikan secara tidak langsung melalui mediator.

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui hubungan kompensasi terhadap retensi yang

dimediasi oleh kepuasan kerja signifikan dengan nilai t-statistik 4.253 dan P (Value) 0.000 < 0.05 hal ini berarti kepuasan kerja berperan sebagai full mediation. Dikatakan full mediasi (mediasi penuh) terjadi ketika pengaruh variabel independen kompensasi terhadap variabel dependen retensi menjadi tidak signifikan, setelah memasukkan mediator kepuasan kerja sehingga seluruh pengaruh terjadi melalui mediator tersebut.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Retensi pada Karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap retensi, hal ini dapat dilihat dari t-statistic 5.563 lebih besar dari t-tabel 2.03, yang berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa motivasi kerja memberikan semangat dalam bekerja oleh para karyawan pada PT. Pertamina Port dan Logistik, hal ini akan memberikan kontribusi yang positif terhadap retensi para karyawan pada PT. Pertamina Port dan Logistik.

Motivasi dengan jaminan pekerjaan memberikan rasa aman dan stabilitas bagi karyawan. Karyawan yang memiliki kepastian kerja cenderung lebih loyal dan memiliki komitmen jangka panjang terhadap perusahaan. Motivasi juga butuh hubungan yang harmonis dengan rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Motivasi juga butuh hubungan yang baik antara atasan dan bawahan mencerminkan adanya komunikasi yang efektif, dukungan, dan kepemimpinan yang adil. Karyawan diberi kesempatan untuk mencapai prestasi kerja yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Pengakuan dari organisasi atas hasil kerja merupakan bentuk penghargaan yang sangat memengaruhi motivasi kerja karyawan. Pemberian tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi. Karakteristik pekerjaan, seperti variasi tugas, tantangan, dan makna pekerjaan, berpengaruh terhadap motivasi intrinsik karyawan. Motivasi akan memberikan kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, dan jenjang karier yang jelas menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan.

Berdasarkan kajian teori dan dukungan penelitian terdahulu, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja yang terdiri dari jaminan pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, serta untuk berkembang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pada PT. Pertamina Port dan Logistik, pemenuhan indikator-indikator motivasi kerja tersebut dapat meningkatkan kepuasan, komitmen, serta loyalitas karyawan, sehingga mampu menurunkan tingkat turnover dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi pada Karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap retensi, hal ini dapat dilihat dari t-statistic 1.295 lebih kecil dari t-tabel 2.03, yang berarti kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa kompensasi belum memberikan penguatan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan pada PT. Pertamina Port dan Logistik, hal ini belum memberikan kontribusi yang positif terhadap retensi para karyawan pada PT. Pertamina Port dan Logistik.

Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dapat disebabkan oleh kompensasi sudah dianggap standar dan kompetitif, kompensasi sebagai hygiene factor (Herzberg), peran kepuasan kerja dan komitmen organisasi lebih dominan, job security sebagai faktor penentu retensi, motivasi intrinsik lebih berpengaruh, dan fenomena "saturation effect".

Berdasarkan hasil penelitian dan didukung oleh penelitian terdahulu, dapat dikatakan bahwa kompensasi, baik finansial (gaji dan tunjangan) maupun non-finansial (pengakuan, otonomi, pengembangan), tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pt. pertamina port dan logistik, kompensasi dalam konteks perusahaan yang stabil dan kompetitif berfungsi sebagai *hygiene factor*, bukan sebagai faktor motivator utama, retensi karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, job security, serta reputasi dan stabilitas perusahaan, ketika sistem kompensasi sudah dianggap adil dan kompetitif, maka kompensasi tidak lagi menjadi faktor penentu dalam keputusan bertahan. dengan demikian, strategi peningkatan retensi sebaiknya difokuskan pada penguatan komitmen organisasi, kualitas kepemimpinan, budaya kerja, serta peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi pada Karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi, hal ini dapat dilihat dari t-statistic 3.407 lebih besar dari t-tabel 2.03, yang berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja memberikan penguatan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan pada PT. Pertamina Port dan Logistik, hal ini memberikan kontribusi yang positif terhadap retensi para karyawan pada PT. Pertamina Port dan Logistik.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik. Hal ini sejalan dengan berbagai teori dan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin rendah kecenderungan turnover dan semakin tinggi retensi.

Hubungan antara kepuasan kerja dan retensi telah banyak dibuktikan dalam penelitian sebelumnya oleh Hausknecht, Rodda, & Howard (2009) menemukan bahwa faktor seperti peluang karier, hubungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang

nyaman menjadi alasan utama karyawan bertahan. Penelitian oleh Allen, Shore, & Griffeth (2003) menyatakan bahwa dukungan organisasi dan kualitas manajemen berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan-temuan tersebut memperkuat hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap retensi.

Berdasarkan hasil penelitian dan didukung oleh teori serta penelitian terdahulu, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja yang diukur melalui indikator kesempatan untuk maju, keamanan kerja, manajemen, pengawasan, kondisi kerja, aspek sosial, komunikasi, dan fasilitas berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat retensi karyawan. Kepuasan kerja terbukti menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan karena mampu meningkatkan loyalitas, komitmen organisasi, dan menurunkan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Dengan demikian, perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas manajemen, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperjelas jalur karier, serta menjaga komunikasi yang efektif guna mempertahankan karyawan secara berkelanjutan.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat dilihat dari t-statistic 0.939 lebih kecil dari t-tabel 2.03, yang berarti motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa motivasi kerja belum memberikan penguatan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan pada PT. Pertamina Port dan Logistik, hal ini belum memberikan kontribusi yang positif terhadap kepuasan kerja para karyawan pada PT. Pertamina Port dan Logistik.

Adapun beberapa penjelasan teori yang bisa menguatkan hasil penelitian tersebut, antara lain: Menurut Herzberg, terdapat dua kelompok faktor yaitu faktor hygiene (jaminan pekerjaan, hubungan kerja, kebijakan perusahaan) mencegah ketidakpuasan, dan faktor motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab, perkembangan) meningkatkan kepuasan. Apabila faktor hygiene sudah terpenuhi secara standar dan dianggap sebagai "hal yang wajar", maka keberadaannya tidak lagi meningkatkan kepuasan, tetapi hanya mencegah ketidakpuasan.

Dalam konteks PT. Pertamina Port dan Logistik, kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh: 1) Kompensasi dan tunjangan, 2) Beban kerja, 3) Work-life balance, 4) Sistem manajemen, dan 5) Budaya organisasi. Jika faktor-faktor tersebut lebih dominan, maka motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara statistik. Karakteristik industri dan budaya kerja: 1) Sistem kerja yang terstruktur, 2) Standar operasional ketat, 3) Hierarki yang jelas, dan 4) Fokus pada keselamatan dan target operasional. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan bekerja karena kewajiban profesional, bukan karena dorongan motivasional intrinsik.

Berdasarkan hasil penelitian dan dukungan teori serta penelitian terdahulu, dapat

dikatakan bahwa motivasi kerja yang terdiri dari jaminan pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan peluang berkembang tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik. Hal ini dapat disebabkan oleh: 1) Faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kepuasan kerja, 2) Karakteristik industri yang terstruktur dan sistematis, 3) Motivasi yang sudah relatif stabil di antara karyawan, dan 4) Kepuasan kerja yang lebih dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan keseimbangan kerja. Meskipun secara teori motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dalam beberapa penelitian hubungan tersebut dapat tidak signifikan. Hal ini dapat dijelaskan dari berbagai aspek teoritis, kontekstual, dan metodologis.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat dilihat dari t-statistic 4.243 lebih besar dari t-tabel 2.03, yang berarti kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa kompensasi memberikan penguatan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan pada PT. Pertamina Port dan Logistik, hal ini memberikan kontribusi yang positif terhadap kepuasan kerja para karyawan pada PT. Pertamina Port dan Logistik.

Teori keadilan (Equity Theory - Adams) menjelaskan bahwa karyawan akan merasa puas apabila kompensasi yang diterima dianggap adil dan sebanding dengan kontribusi yang diberikan. Apabila terdapat keseimbangan antara input (usaha, kompetensi, pengalaman) dan output (gaji, tunjangan, pengakuan), maka kepuasan kerja meningkat.

Kompensasi finansial mencegah ketidakpuasan, sedangkan kompensasi non-finansial seperti pengakuan dan pengembangan meningkatkan kepuasan kerja. Teori ini menyatakan bahwa karyawan akan merasa puas apabila usaha yang dilakukan menghasilkan kinerja yang baik dan memperoleh imbalan yang sesuai. Dengan demikian, sistem kompensasi yang jelas dan berbasis kinerja dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (misalnya penelitian oleh Rivai, 2011; Handoko, 2014; Hasibuan, 2017). Gaji dan tunjangan merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karier dan pengakuan terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Sistem kompensasi yang adil dan transparan meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi. Penelitian empiris di berbagai sektor industri juga menemukan bahwa semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, dapat dikatakan bahwa kompensasi yang terdiri dari kompetensi pribadi, pencapaian pribadi, otonomi, pertumbuhan,

pengembangan, gaji, tunjangan, dan pengakuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik. Semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, baik secara finansial maupun non-finansial, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Retensi Melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik

Dalam penelitian ini, hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja (X1) terhadap retensi (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi memiliki nilai P (Value) sebesar 0.318 nilai ini lebih besar dari $\alpha = 5\%$ ($0.318 > 0.05$). Dengan nilai t-statistik adalah 0.999 artinya kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara motivasi kerja dengan retensi. Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja dalam bekerja oleh karyawan tidak memberikan kontribusi yang positif terhadap retensi karyawan PT Pertamina Port dan Logistik.

Menurut Herzberg: Faktor hygiene (jaminan pekerjaan, hubungan kerja) hanya mencegah ketidakpuasan. Faktor motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pengembangan) meningkatkan kepuasan. Namun, kepuasan kerja tidak selalu menentukan keputusan bertahan (retensi). Retensi seringkali dipengaruhi oleh faktor yang lebih rasional dan struktural seperti kompensasi, keamanan kerja, dan stabilitas organisasi. Dengan demikian, walaupun motivasi dapat meningkatkan semangat kerja, hal tersebut belum tentu berdampak pada keputusan karyawan untuk tetap bertahan melalui kepuasan kerja.

Beberapa indikator motivasi tidak berdampak langsung pada retensi: 1) Jaminan pekerjaan, Sudah menjadi standar perusahaan, sehingga tidak lagi meningkatkan kepuasan secara signifikan, 2) Hubungan dengan rekan kerja dan atasan, Bersifat profesional, bukan emosional, 3) Prestasi dan pengakuan, Jika sistem penghargaan tidak berdampak langsung pada kesejahteraan, pengaruhnya terhadap retensi menjadi lemah, 4) Tanggung jawab dan pekerjaan itu sendiri, Bisa dianggap sebagai kewajiban, bukan faktor penentu bertahan, dan 5) Kemungkinan berkembang, Jika promosi terbatas, tidak cukup kuat memengaruhi retensi. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut tidak mempengaruhi kinerja, tetapi tidak cukup kuat mempengaruhi keputusan bertahan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian, teori, dan penelitian terdahulu, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja yang terdiri dari jaminan pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan peluang berkembang tidak berpengaruh terhadap retensi melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik karena kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan, serta retensi lebih dipengaruhi oleh faktor struktural seperti kompensasi, stabilitas kerja, dan karakteristik organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja bukanlah faktor utama yang menentukan keputusan karyawan untuk bertahan melalui mekanisme kepuasan kerja.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik

Dalam penelitian ini, hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara kompensasi (X1) terhadap retensi (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi memiliki nilai P (Value) sebesar 0.000 nilai ini lebih kecil dari $\alpha = 5\%$ ($0.000 > 0.05$). Dengan nilai t-statistik adalah 4.253 artinya kepuasan kerja memediasi pengaruh antara kompensasi dengan retensi. Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja dalam bekerja oleh karyawan memberikan kontribusi yang positif terhadap retensi karyawan PT Pertamina Port dan Logistik.

Menurut Herzberg gaji dan tunjangan termasuk faktor hygiene yang mencegah ketidakpuasan. Pengakuan, pencapaian, pertumbuhan, dan pengembangan termasuk faktor motivator yang meningkatkan kepuasan kerja. Kombinasi kompensasi finansial dan non-finansial meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya memperkuat komitmen dan retensi karyawan.

Ketika kompetensi dihargai melalui sistem kompensasi, karyawan merasa diakui sehingga puas dan cenderung bertahan. Insentif berbasis kinerja meningkatkan rasa bangga dan kepuasan kerja. Otonomi memberikan rasa percaya diri dan tanggung jawab yang meningkatkan kepuasan. Pertumbuhan dan pengembangan memberikan prospek karier jangka panjang sehingga meningkatkan loyalitas. Gaji dan tunjangan meningkatkan kesejahteraan dan rasa aman finansial, yang memperkuat kepuasan dan retensi. Pengakuan memberikan kepuasan psikologis yang berdampak pada komitmen organisasi. Secara keseluruhan, indikator-indikator ini meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu, yang kemudian mendorong retensi.

Sebagai perusahaan di sektor logistik dan energi yang memiliki tuntutan operasional tinggi, kompensasi menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas SDM. Dengan sistem kompensasi yang: 1) Kompetitif, 2) Transparan, 3) Berbasis kinerja, dan 4) Mendukung pengembangan karier. Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memperkuat retensi karyawan. Menurut Memon et al. (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara praktik SDM (termasuk kompensasi) dan retensi. Iqbal et al. (2017) menemukan bahwa sistem kompensasi meningkatkan retensi melalui peningkatan kepuasan kerja.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, dapat dikatakan bahwa kompensasi yang terdiri dari kompetensi pribadi, pencapaian pribadi, otonomi, pertumbuhan, pengembangan, gaji, tunjangan, dan pengakuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Pertamina Port dan Logistik, artinya semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan, maka semakin tinggi

kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya meningkatkan retensi karyawan.

SIMPULAN

Disimpulkan bahwa: 1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik, ini berarti bahwa motivasi kerja yang terdiri dari jaminan pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, serta kemungkinan berkembang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik, 2) Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik. Retensi karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta reputasi dan stabilitas perusahaan, 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik. Dengan demikian, perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas manajemen, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperjelas jalur karier, serta menjaga komunikasi yang efektif guna mempertahankan karyawan secara berkelanjutan, 4) Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik 5) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik. Semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, baik secara finansial maupun non-finansial, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, 6) Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi yang dimediasi kepuasan kerja pada karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik. Dengan demikian, motivasi kerja bukanlah faktor utama yang menentukan keputusan karyawan untuk bertahan melalui mekanisme kepuasan kerja, dan 7) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi yang dimediasi kepuasan kerja pada karyawan PT. Pertamina Port dan Logistik, artinya semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya meningkatkan retensi karyawan.

Referensi

- Adzka Safaat Aufahasan., & Mirwan Surya Perdhana. (2017). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan. *Diponegoro Journal Of Management*. Vol. 6 (4) : 1-7.
- Baharijanto, A. R. (2025). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Kos Eksklusif* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA).
- Darmawan Mochammad Luthfi., & Wawa Santoso. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Faktor Lainnya Terhadap Retensi Karyawan-Karyawan PT.X. *E-Jurnal Manajemen TSM*. Vol. 3 (2) : 243-252.

Farid Ridhayat., & Gabrie Luvia. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada Karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Batam. *Jurnal Mirai Management*. Vol. 7 (3) : 21-29.

- Fu'ad Eko Nur., & Guntur Prastyana. (2022). Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Retensi Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 19 (2) : 213-226.
- Ghulam, R. A. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan pada PT NIC. *Jurnal e-Business Institut Teknologi dan Bisnis Muhammadiyah Polewali Mandar*, 4(1), 100-107.
- Halimatusa'diah., Achmad Fauzi., Dwi Putri Aprillia., Fajar Dwi Handoko., Nada Nabila., & Nawang Dwi Anjani. (2023). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pasca Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*. Vol. 1 (4) : 854-861.
- Hanifah, N., & Waskito, J. (2022). Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Lazismu SOLO Raya. *JURSIMA*, 10(2), 250-264.
- Heriyanti Sinta Sundari., & Abdul Nasim. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Pelita Manajemen*. Vol. 02 (01) : 22-33.
- Hernawan Bunga Dinda., & Veronika Agustini Srimulyani. (2021). Dampak Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi (Impact of Compensation on Employee Retention with Job Satisfaction as a Mediation). *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis (Rambis)*. Vol. 1 (2) : 115-125
- Liptan6.com. (2022). Gojek Tokopedia (GoTo) PHK 1.300 Karyawan atau 12 Persen dari Total Pekerja.
- Mardhani Komang Kristya., & Aa Sagung Kartika Dewi. (2022). Pengaruh Kompensasi Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja RSU Bhakti Rahayu Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 11 (1) : 150-169.
- Muhaimin, M. I., Fauzan, R., & Saputra, P. (2025). Pengaruh reward dan work-life balance terhadap retensi karyawan melalui job satisfaction sebagai mediasi pada Generasi Z di coffee shop Pontianak. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 169-181.
- Nguyen, T. L., & Giang, P. X. (2019). Improving Employee Performance in Industrial Parks: An Empirical Case of Garment Enterprises in Binh Duong Province, Vietnam. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 44-58. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010005>
- Ni'am, A. F. (2021). *Model Peningkatan Retensi Karyawan Melalui Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang).
- Oktaviani Devia Salisa., Yudi Prayoga., & Anita Sri Rejeki Hutagaol. (2025). Pengaruh Motivasi, Insentif, Dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Kerja (Studi Kasus Pt Lingga Tiga Sawit). *YUME : Journal of Management*. Vol. 8 (1) : 218-225.
- Oyoo, M. O., Mwandishi, N. K., & Musiega, D. (2016). Influence of Reward Systems on Employee Retention in Faith Based Health Organizations in Kenya : A Case of Mukumu Hospital, Kenya. *International Journal of Commerce and Management Research*. Vol. 2 (10) : 42-51.
- Permata Parenda Rizkya., & Edy Rahardja. (2016). Analisis Pengaruh Sistem *Reward*, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Primayudha Mandirijaya). *Diponegoro Journal Of Management*. Vol. 5 (4) : 1-11.
- Prajodi Galang., & Wulan Rezky Amalya. (2024). Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Generasi Z Di Bandar Lampung. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 14 (2) : 176-181

- Pratiwi Benedikta Rina., Supriyantoro., & Hasyim. (2021). Pengaruh Self Motivation dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Perawat Siloam Hospital TB Simatupang. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*. Vol. 9 (3) : 155-162
- Sukmadewi, A. W., & Dewi, A. S. K. (2020). *Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Supriyadi Eko., Dian Prasetya Ningrum., Eka Dewi Kurniawatiningsih., Farhan Bihal., Rezha Pahleviando., & Indria Handoko. (2021). Faktor yang mempengaruhi retensi karyawan milenial pada saat pandemi Covid-19: Kasus pada sebuah perusahaan BUMN di Indonesia. *Journal of Business and Banking*. Vol. 11 (1) : 49-71
- Suwaji Rifki., & Rina Indra Sabella. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan PT. Aerofood Acs Kota Surabaya. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*. Vol. 3 (10) : 976-990.
- Taufiqurokman., Eka Immamah., Eva Yuniarti Utami., & Siti Annisa Wahdiniawati. (2023). Analisis Pengaruh Kebijakan Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Retensi Karyawan di Industri Manufaktur Jawa Tengah. *Jurnal Multidisiplin West Science*. Vol. 02 (12) : 1101-1113.
- Widiani Elisabeth Putri Surya., & Fuad Mas'ud. (2023). Pengaruh Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Supportive Work Environment Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Nasmoco Cabang Gombel). *Diponegoro Journal Of Management*. Vol. 12 (4) : 1-13.
- Wirayudha, C. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). *Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan bpr lestari* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Violetta, V., & Edalmen, E. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(4), 1086-1095.