

## Pengaruh Isu PHK Terhadap Motivasi Karyawan yang Berdampak Terhadap Kinerja, Kepuasan Kerja, dan Retensi Karyawan

Felix Martinus

Universitas Esa Unggul

*felixmartinus19@gmail.com*

### **ABSTRACT**

*The COVID-19 pandemic has resulted in layoffs, work disruptions, changes in work patterns, and psychological stress, posing challenges for companies in maintaining employee motivation, communication, and performance, particularly in the logistics industry, which has high operational demands. This study aims to analyze the relationship between layoffs, organizational communication, motivation, performance, and employee retention at PT Berkas Subuh Transpor. The study used a quantitative approach with a descriptive design. Data were obtained from 173 employees through purposive sampling and collected using an online questionnaire. Analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM). The results show that layoffs have no significant effect on employee motivation or performance. Conversely, motivation has a positive and significant effect on employee performance and retention. Motivation also acts as a mediating variable between organizational communication and performance and job satisfaction. However, organizational communication has not been able to moderate or reduce the impact of layoffs on employee motivation. These findings emphasize the important role of motivation in improving employee performance, satisfaction, and retention in logistics companies.*

**Keywords :** *Termination of Employment, Employee Motivation, Employee Performance, Employee Retention, Organizational Communication, Job Satisfaction.*

### **ABSTRAK**

Pandemi COVID-19 menimbulkan PHK, ketidakpastian kerja, perubahan pola kerja, dan tekanan psikologis yang menjadi tantangan bagi perusahaan dalam menjaga motivasi, komunikasi, dan kinerja karyawan, khususnya di industri logistik yang memiliki tuntutan operasional tinggi. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara pemutusan hubungan kerja, komunikasi organisasi, motivasi, kinerja, dan retensi karyawan di PT Berkas Subuh Transpor. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif. Data diperoleh dari 173 karyawan melalui purposive sampling dan dikumpulkan menggunakan kuesioner online. Analisis dilakukan dengan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemutusan hubungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja karyawan. Sebaliknya, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta retensi karyawan. Motivasi juga berperan sebagai variabel mediasi antara komunikasi organisasi dengan kinerja dan kepuasan kerja. Namun, komunikasi organisasi belum mampu memoderasi atau mengurangi dampak PHK terhadap motivasi karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya peran motivasi dalam meningkatkan kinerja, kepuasan, dan keberlanjutan tenaga kerja di perusahaan logistik.

**Kata kunci :** *Pemutusan Hubungan Kerja, Motivasi Karyawan, Kinerja Karyawan, Retensi Karyawan, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja.*

### **PENDAHULUAN**

Pada awal pandemi COVID-19, tata kelola sumber daya manusia memegang

peran penting dalam merespons perubahan organisasi, mulai dari pengaturan tenaga kerja, penyesuaian skema kerja, hingga penyelesaian berbagai tugas operasional. Seiring upaya pemulihan pascapandemi, perubahan dalam hubungan kerja semakin terlihat, terutama akibat meningkatnya gangguan ekonomi yang berdampak langsung pada stabilitas tenaga kerja. Suprpto (2022) menyatakan bahwa gangguan selama pandemi memberikan dampak signifikan terhadap perekonomian masyarakat, salah satunya ditandai dengan meningkatnya kasus pemutusan hubungan kerja (PHK). PHK, yang merupakan berakhirnya hubungan kerja antara pekerja dan pemberi kerja karena ketidakmampuan memenuhi kewajiban atau berakhirnya masa perjanjian kerja, berpotensi menimbulkan kecemasan psikologis pada karyawan. Kecemasan tersebut dapat menurunkan motivasi kerja, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan.

Kondisi ini menjadi tantangan serius bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya dalam menjaga motivasi karyawan, membangun komunikasi organisasi yang efektif, serta memastikan kinerja tetap optimal. Pada sektor industri logistik permasalahan ini semakin meningkat karena tingginya tuntutan operasional dan ketergantungan perusahaan terhadap kinerja tenaga kerja. Penurunan motivasi karyawan dalam situasi ketidakpastian kerja berpotensi berdampak langsung pada menurunnya tingkat kepuasan kerja, membangun komunikasi yang efektif, dan memastikan kinerja tetap optimal. Oleh karena itu, perusahaan logistik perlu memahami secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi motivasi, kinerja, dan retensi karyawan dalam menghadapi dinamika hubungan kerja pascapandemi agar tidak mengganggu operasional perusahaan.

Fenomena motivasi merujuk pada motivasi yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dapat dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang memotivasi karyawan untuk lebih antusias dalam menjalankan aktivitas atau pekerjaannya (Arif *et al* 2023). Penting bagi perusahaan untuk memotivasi karyawan agar dapat memberikan kinerja yang optimal dan perusahaan dapat mencapai tujuannya (Kawuluan 2018). Pimpinan perlu mengerti sifat dan karakter setiap karyawan, serta berinteraksi dengan karyawan untuk meningkatkan motivasi karyawan (Deasty 2021). Motivasi kerja yang tinggi akan membuat karyawan lebih efisien dalam menjalankan pekerjaannya, yang secara otomatis akan meningkatkan kinerja mereka (Kurniasari 2018). Motivasi karyawan menjadi faktor penting terhadap kinerja karyawan (Marlinda *et al* 2021).

Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan lebih cenderung untuk melaksanakan tugas dengan semangat dan efisiensi yang lebih tinggi (Sandinata *et al* 2025). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memperlihatkan loyalitas yang tinggi, yang pada akhirnya berpengaruh baik terhadap retensi karyawan (Azisa *et al* 2025). Selain faktor psikologis menurut Gondowahjudi *et al* (2018) mengatakan bahwa komunikasi dalam organisasi mempengaruhi motivasi kerja yang akan meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi memberi pengaruh positif terhadap kepuasan dalam bekerja, semakin besar tingkat kepuasan ditempat kerja, maka tingkat motivasi karyawan juga akan meningkat

(Adam *et al* 2021; Lantara 2019).

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan kecemasan pemutusan hubungan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi kerja (Anggreini 2023; Herawati 2021; Suprpto 2022). Motivasi karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Agussalim M *et al* 2022; Hannana & Khan 2024; Manzoor *et al* 2021; Niam *et al* 2019; Nurhasanah *et al* 2018; Rahmatsyah Yanuar Tantri & Wijaya Tanu Yosy 2021; Tantri Syahy *et al* 2021). Motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan (Haider dan Batista 2021; Maulita 2023; Tanpipat *et al* 2021). Komunikasi organisasi menjadi moderasi yang mampu mengurangi dampak negatif pemutusan hubungan kerja terhadap motivasi karyawan (Leslie *et al* 2024; Uddin 2025). Motivasi karyawan secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja (Aprilianti *et al* 2023; Kusentyo Putra & Kurniawati 2024; Makhamreh *et al* 2022; Megawati *et al* 2022; Pasaribu *et al* 2022; Purwanto & Wau Januari 2021).

Penelitian sebelumnya dalam konteks karyawan *Business Process Outsourcing* (BPO), hanya fokus pada pemutusan hubungan kerja, kinerja karyawan, retensi karyawan, dan komunikasi organisasi terhadap motivasi karyawan. Maka penelitian ini menambahkan variabel kepuasan kerja oleh karena itu, tingkat motivasi karyawan terhadap pekerjaan menjadi salah satu faktor utama yang berperan penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan (Yananda 2024).

Sebagian besar penelitian terdahulu mengemukakan bahwa pemutusan hubungan kerja (PHK) dipersepsikan sebagai faktor yang secara langsung berdampak negatif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Pandangan ini kemudian membentuk asumsi umum bahwa keberadaan PHK selalu melemahkan semangat kerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan temuan yang berbeda, yaitu PHK tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi maupun kinerja karyawan. Perbedaan antara hasil penelitian terdahulu dan temuan penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang penting untuk dikaji lebih lanjut. Temuan ini mengindikasikan bahwa dampak PHK tidak bersifat seragam dan sangat bergantung pada konteks organisasi serta kondisi internal karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif baru bahwa motivasi karyawan dan faktor organisasi lainnya memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan asumsi negatif PHK yang selama ini banyak digunakan dalam kajian sebelumnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana pengaruh motivasi terhadap retensi dan kinerja karyawan, serta faktor pengaruh pemutusan hubungan kerja, komunikasi organisasi dan kepuasan kerja dalam menciptakan motivasi karyawan di perusahaan. Melalui penelitian ini diharapkan akan menghasilkan wawasan dan memberikan informasi bahwa perusahaan perlu menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan evaluasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tidak terbuktinya pengaruh kecemasan pemutusan hubungan kerja terhadap motivasi karyawan menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat ketahanan yang cukup baik atau perusahaan telah

menerapkan kebijakan yang mampu menjaga rasa aman karyawan.

Meskipun demikian, perusahaan tetap disarankan untuk mempertahankan dan meningkatkan kejelasan kebijakan ketenagakerjaan serta transparansi informasi agar potensi kecemasan di masa mendatang dapat diminimalkan. Selain itu, tidak terbuktinya peran komunikasi organisasi dalam mengurangi dampak negatif pemutusan hubungan kerja mengindikasikan bahwa pola komunikasi yang ada belum berjalan secara optimal.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian berikut, penelitian ini bersifat kuantitatif non-eksperimental yang berfokus jenis deskriptif Statistik deskriptif menjelaskan berbagai informasi tentang karyawan, seperti usia, profil pekerjaan, pengaturan kerja, lokasi kerja, pengalaman profesional, dan pendapatan karyawan (Leslie *et al* 2024). Penelitian ini menggunakan desain korelasional menunjukkan hubungan antara berkurangnya dampak krisis dengan motivasi, kinerja, dan retensi karyawan. Pengambilan sample menggunakan kuesioner dan disebarluaskan melalui online. Setiap item dinilai menggunakan skala likert 5 poin untuk menilai kepuasan peserta. Skala ini memiliki dua ujung, dengan angka 1 menunjukkan Sangat Tidak Setuju & 5 menunjukkan sangat setuju. Validitas dan efektivitas penelitian ditentukan melalui prosedur pengujian sampel. Hal ini untuk memastikan bahwa semua pertanyaan yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dari responden dapat dimengerti, tidak ambigu, dan mencakup semua kemungkinan jawaban. *Alpha Cronbach* digunakan untuk mengukur sejauh mana sekelompok pertanyaan saling berkaitan dan konsisten.

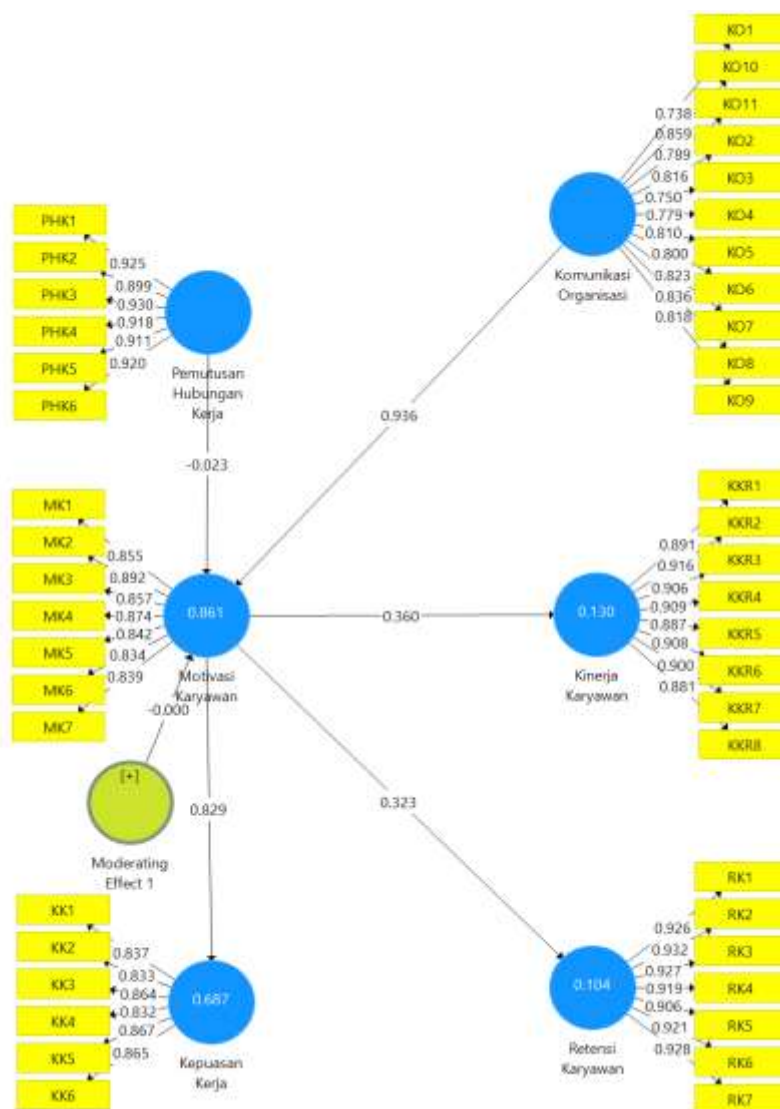
## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pretest dilakukan dengan melibatkan 30 orang responden dengan tujuan menguji reabilitas dan validitas indikator dari setiap variabel. Validitas dan reliabilitas data dievaluasi melalui analisis faktor menggunakan perangkat lunak SPSS 27, dengan fokus pada nilai-nilai ukuran Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan Measure of Sampling Adequacy (MSA). Analisis faktor dinyatakan layak jika nilai KMO  $\geq 0,5$  dan MSA  $\geq 0,5$  untuk setiap indikator. Berdasarkan hasil uji, semua indikator dinyatakan reliable  $> 0,6$ . Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dalam instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Rincian lengkap hasil pretest dapat dilihat pada lampiran 5.

Berdasarkan penyebaran kuesioner melalui google form, dari total 173 responden, sebanyak 90 orang (52.9%) merupakan perempuan dan 80 orang (47.1%) laki-laki. Berdasarkan jabatan, mayoritas responden berstatus sebagai Staff 143 orang (84,1%), diikuti oleh Manajer 22 orang (19,2%), dan Direktur 5 orang (2.9%). Dari segi pendidikan, responden terbanyak berasal dari lulusan S1 94 orang (55.3%), kemudian SMA/Sederajat 75 orang (44.1%), dan S2 1 orang (0,6%). Terkait status perkawinan, sebagian besar responden telah menikah 117 orang (68.8%), sementara belum menikah 53 orang (31,2%). Distribusi usia menunjukkan

mayoritas responden berada pada rentang 20-29 tahun (68,2%), diikuti oleh 30-39 tahun (17,1%), >40 tahun (10%), 20-25 tahun (2.9%), dan 30-35 tahun (1.8%). Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, responden terbanyak telah bekerja >5 tahun (44,7%), kemudian >2 tahun (30%), dan 1 tahun (25.3%).

Hasil uji *Outer Model Analysis* meliputi tiga tahap pengujian, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan penilaian reliabilitas konstruk dengan memanfaatkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Evaluasi validitas konvergen mengacu pada besaran nilai *outer loading* tiap indikator, dimana angka minimal 0.70 menunjukkan hubungan yang kuat antara indikator dengan konstruk yang diukur. Penelitian ini juga menggunakan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* digunakan sebagai ukuran untuk menilai kemampuan indikator dalam menjelaskan varians variabel laten yang diukur. Nilai AVE dinyatakan memenuhi kriteria apabila lebih besar dari 0,50.



Gambar 1. Hasil Outer Model

Sumber: Data diolah oleh peneliti sendiri (2026)

Berdasarkan data yang berhasil diolah sari hasil penyebaran kuesioner secara online, diperoleh gambaran responden sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Indikator	Outer Loading > 0,7	Cronbach Alpha > 0,6	Composite Reliability > 0,7	AVE > 0,5
Kepuasan Kerja	KK 1	0,837	0,924	0,940	0,722
	KK 2	0,833			
	KK 3	0,864			
	KK 4	0,832			
	KK 5	0,867			
	KK 6	0,865			
PHK*Komunikasi Organisasi	Efek Moderasi	1,532	1,000	1,000	1,000
Kinerja Karyawan	KKR 1	0,891	0,967	0,971	0,810
	KKR 2	0,916			
	KKR 3	0,906			
	KKR 4	0,909			
	KKR 5	0,887			
	KKR 6	0,908			
	KKR 7	0,900			
	KKR 8	0,881			
Komunikasi Organisasi	KO 1	0,738	0,945	0,952	0,644
	KO 2	0,816			
	KO 3	0,750			
	KO 4	0,779			
	KO 5	0,810			
	KO 6	0,800			
	KO7	0,823			
	KO8	0,836			
	KO 9	0,818			
	KO 10	0,859			
	KO 11	0,789			
Motivasi Karyawan	MK 1	0,855	0,939	0,951	0,734
	MK 2	0,892			
	MK 3	0,857			
	MK 4	0,874			
	MK 5	0,842			
	MK 6	0,834			
	MK 7	0,839			

Pemutusan Hubungan Kerja	PHK 1	0,925	0,963	0,970	0,841
	PHK 2	0,899			
	PHK 3	0,930			
	PHK 4	0,918			
	PHK 5	0,911			
	PHK 6	0,920			
Retensi Karyawan	RK 1	0,926	0,971	0,976	0,851
	RK 2	0,932			
	RK 3	0,927			
	RK 4	0,919			
	RK 5	0,906			
	RK 6	0,921			
	RK 7	0,928			

Sumber: Data diolah oleh peneliti sendiri (2026)

Berdasarkan kriteria yang dikemukakan Hair *et al.*, (2022), validitas dianggap terpenuhi jika nilai *Outer Loading* >0.7 dan *Average Variance Extracted* (AVE) >0.5. sementara itu, reliabilitas suatu variabel dinyatakan memadai apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0.6. Validitas dan reliabilitas seluruh indikator variabel telah terpenuhi, sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 1 yang memenuhi kriteria untuk *Outer Loading*, AVE, *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

Variabel Kepuasan Kerja menghasilkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0.722, dengan koefisien *Cronbach's Alpha* 0.924 dan *Composite Reliability* 0.940. Untuk variabel Kinerja Karyawan nilai AVE 0.810, *Cronbach's Alpha* 0.967, dan *Composite Reliability* 0.971. Variabel Komunikasi Organisasi nilai AVE sebesar 0.644, *Cronbach's Alpha* 0.945, dan *Composite Reliability* 0.952. Selanjutnya, variabel Motivasi Karyawan menunjukkan nilai AVE 0.734, *Cronbach's Alpha* 0.939, dan *Composite Reliability* 0.951. Variabel Pemutusan Hubungan Kerja memiliki nilai AVE 0.841 dengan *Cronbach's Alpha* 0.963 dan *Composite Reliability* 0.970. Terakhir, variabel Retensi Karyawan mencatat nilai AVE 0.851, *Cronbach's Alpha* 0.971, dan *Composite Reliability* 0.976. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel moderasi berada dalam kategori baik. Semua nilai pengukurannya (*Outer Loading*, *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan AVE) mencapai angka 1.000 yang berarti sangat konsisten. Selain itu, nilai *T* sebesar 1.532 membuktikan bahwa signifikan dan penting dalam memoderasi hubungan antar variabel dalam model. Dengan merujuk pada hasil pengujian, seluruh indikator penelitian dinyatakan layak karena telah memenuhi persyaratan valid dan reliabel.

**Tabel 2. Hasil Uji R-Square**

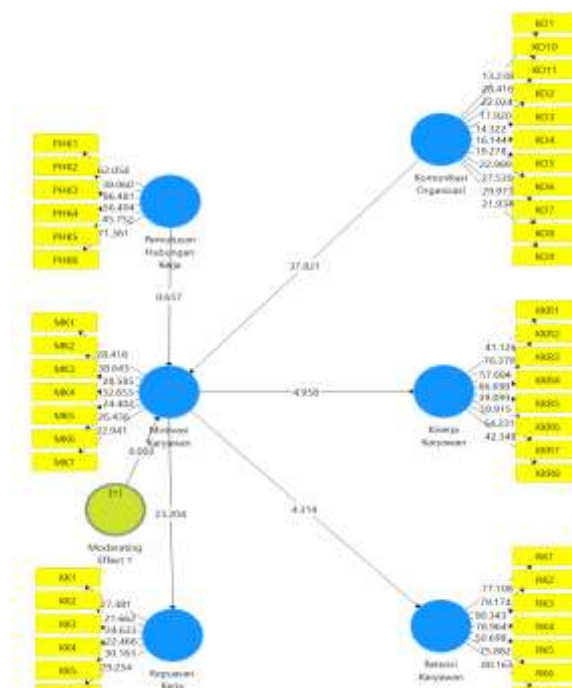
Variabel	R-Square	R-Square Adjusted	Kesimpulan
Kepuasan Kerja	0,687	0,685	Sedang
Kinerja Karyawan	0,130	0,124	Sangat Lemah

Motivasi Karyawan	0,861	0,859	Kuat
Retensi Karyawan	0,104	0,099	Sangat Lemah

Sumber: Data diolah peneliti sendiri (2026)

Berdasarkan Hair *et al.*, (2022) nilai  $R^2$  diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu kuat ( $\geq 0,75$ ), moderat ( $\geq 0,50$ ), dan lemah ( $\geq 0,25$ ). Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai R-Square sebesar 0.687 dan R-Square Adjusted 0.685 menunjukkan bahwa 68,7% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel motivasi karyawan. 31,3% dapat dijelaskan oleh variabel diluar penelitian ini. Selanjutnya, variabel kinerja karyawan mencapai nilai R-Square 0.130 dan R-Square Adjusted 0.124 yang berarti 13,0% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh motivasi karyawan, sedangkan sisanya sebesar 87% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

dan mengindikasikan bahwa 86.1% variasi motivasi karyawan dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja, komunikasi organisasi, retensi karyawan, kinerja karyawan dan pemutusan hubungan kerja dalam model. Dan retensi karyawan R-Square 0.104 dan Retensi Karyawan R-Square 0.099 yang berarti 10,4% variasi retensi karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi karyawan, sedangkan 89,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.



Gambar 2. Hasil Uji Bootstrapping

Sumber: Data diolah peneliti sendiri (2026)

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sample	T-Statistic	P-Values	Kesimpulan
-----------	----------------------	-----------------	-------------	----------	------------

H1	Isu Kecemasan Pemutusan Hubungan Kerja Berpengaruh Negatif Terhadap Motivasi Karyawan	-0,023	0,657	0,511	H1 Data Tidak Mendukung Hipotesis
H2	Motivasi Karyawan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.	0,360	4,958	0,000	H2 Diterima
H3	Motivasi Karyawan Berpengaruh Positif Terhadap Retensi Karyawan.	0,323	4,314	0,000	H3 Diterima
H4	Komunikasi Organisasi yang efektif dapat mengurangi dampak negatif pemutusan hubungan kerja terhadap motivasi karyawan	0,000	0,002	0,998	H4 Data Tidak Mendukung Hipotesis
H5	Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	0,829	23,204	0,000	H5 Diterima

Sumber: Data Diolah oleh Peneliti Sendiri (2026)

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%, dengan kriteria penerimaan hipotesis apabila nilai *T-statistik* > 1.96 dan *P-value* < 0.05. Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan isu kecemasan PHK berpengaruh negatif terhadap Motivasi Karyawan tidak diterima. Hal ini

ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* sebesar 0,657 dan *P-Value* 0,511, yang tidak memenuhi syarat signifikansi statistik. Dengan demikian, isu pemutusan hubungan kerja tidak terbukti memiliki pengaruh negatif yang terhadap motivasi. Hipotesis kedua (H2) menyatakan motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dapat diterima. Nilai *T-statistic* yang diperoleh sebesar 4,958 dan *P-value* 0.000 membuktikan adanya pengaruh positif yang kuat dan signifikan secara statistik. Hipotesis ketiga (H3) mengenai Motivasi Karyawan berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan juga diterima. Terlihat dari nilai *T-statistic* 4,314 dan *P-value* 0.000 yang mengonfirmasi bahwa peningkatan Motivasi Kerja berkontribusi signifikan terhadap keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Namun, hipotesis keempat (H4) yaitu Komunikasi Organisasi dapat mengurangi dampak negatif Pemutusan Hubungan Kerja terhadap Motivasi Karyawan tidak diterima, dikarenakan nilai *T-Statistic* 0,002 dan *P-Value* 0,998 tidak signifikan. Sementara itu, hipotesis kelima (H5) hubungan antara Motivasi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja diterima sangat kuat. Hal ini dibuktikan oleh nilai *T-statistic* yang sangat tinggi yaitu 23.118 dan *P-value* 0.000. Hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi Karyawan merupakan variabel independen yang sangat dominan dalam membentuk Kepuasan Kerja Karyawan.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan penting yang perlu dibahas lebih lanjut. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa isu kecemasan terkait pemutusan hubungan kerja berdampak negatif terhadap motivasi karyawan tidak dapat diterima. Hal ini ditunjukkan oleh nilai yang rendah dan tidak signifikan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kecemasan terkait pemutusan hubungan kerja dapat menurunkan tingkat motivasi karyawan (Widyantari et al 2020; Pamungkas & Irawan, 2021; Suprpto 2022; Herawati 2021; Anggreini 2023). Kondisi tersebut mengarah pada dugaan bahwa tingkat ketahanan karyawan cukup baik, atau perusahaan menerapkan kebijakan yang berperan dalam menekan kecemasan karyawan.

Selanjutnya, hipotesis kedua menyatakan bahwa motivasi karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja mereka. Hasil penelitian ini sesuai dengan berbagai studi sebelumnya yang menekankan pentingnya motivasi dalam meningkatkan hasil kerja (Kuswati, 2020; Sugiarti 2021; Agussalim et al 2022; Hannana & Khan 2024; Agustriani et al 2022; Manzoor et al 2021). Oleh sebab itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mampu meningkatkan motivasi karyawan guna mencapai kinerja yang optimal.

Selanjutnya, hipotesis ketiga menunjukkan hasil yang konsisten, motivasi karyawan terbukti memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja, semakin besar kecenderungan karyawan untuk mempertahankan keberadaannya di perusahaan.

Oleh sebab itu, meningkatkan motivasi karyawan harus menjadi prioritas perusahaan agar dapat mempertahankan tenaga terbaiknya. Temuan ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Astuti & Suryani 2024; Politeknik *et al* 2025; Maulita 2023; Haider & Batista 2021; Tanpipat *et al* 2021).

Namun, hipotesis keempat yang membahas dampak komunikasi organisasi dalam mengurangi efek negatif pemutusan hubungan kerja terhadap semangat kerja karyawan tidak terbukti, seperti yang terlihat dari nilai yang rendah. Karena itu, diperlukan penelitian lanjutan untuk memahami faktor-faktor lain yang memengaruhi dinamika ini, sehingga perusahaan dapat membangun strategi komunikasi yang lebih efektif. Hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya, karena komunikasi organisasi yang baik mampu mengurangi dampak negatif pemutusan hubungan kerja terhadap motivasi pegawai (Ali 2020; Leslie *et al* 2024; Maria *et al* 2021; Uddin 2025).

Terkait kepuasan kerja, hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif, yang tercermin dari nilai T yang tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi memiliki peran yang signifikan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya memengaruhi kinerja dan tingkat retensi karyawan. Ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang mendukung adanya hubungan positif antara motivasi karyawan dengan kepuasan kerja (Zaky 2020; Sukron *et al* 2024; Kusentyo Putra & Kurniawati 2024; Pasaribu *et al* 2022; Megawati *et al* 2022).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan gambaran yang lengkap mengenai hubungan antara motivasi, kinerja, dan retensi karyawan, serta menegaskan pentingnya pengelolaan komunikasi dalam organisasi. Diharapkan, temuan ini dapat menjadi bahan referensi bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

## KESIMPULAN

Dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan antara pemutusan hubungan kerja, motivasi, kinerja, retensi, kepuasan kerja, dan komunikasi organisasi. Dimana Hipotesis pertama data tidak mendukung hipotesis, yang berarti kecemasan terkait pemutusan hubungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki ketahanan yang cukup baik, sehingga isu pemutusan hubungan kerja tidak menurunkan motivasi kerja.

Hipotesis kedua diterima, yang menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Selanjutnya, hipotesis ketiga juga diterima, yang menegaskan bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja dan bertahan di dalam perusahaan.

Hipotesis keempat data tidak mendukung hipotesis, yang berarti komunikasi organisasi belum mampu mengurangi dampak negatif pemutusan hubungan kerja terhadap motivasi karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa cara perusahaan menyampaikan informasi dan kebijakan kepada karyawan masih perlu diperbaiki agar lebih terbuka, jelas, dan tepat sasaran. Sementara itu, hipotesis kelima diterima, yang menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Temuan ini memberikan dampak positif bagi perusahaan sebagai bahan evaluasi untuk lebih fokus pada upaya peningkatan motivasi dan perbaikan komunikasi organisasi, serta menunjukkan bahwa anggapan bahwa pemutusan hubungan kerja selalu berdampak negatif terhadap motivasi karyawan tidak sepenuhnya berlaku dalam konteks penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, A., Machasin, & Efni, Y. (2021). Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Primalayan Citra Mandiri (Datascip Service Center) di Indonesia. *Jurnal Ekonomi KIAM*, 32(1), 48–56. [https://doi.org/10.25299/kiat.2021.vol32\(1\).7407](https://doi.org/10.25299/kiat.2021.vol32(1).7407)
- Ageng Saepudin Kanda S, & Siti Mariah. (2024). Analisis Dampak Minimnya Tenaga Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan Midun Brothers. *Journal of Student Research*, 2(1), 307–317. <https://doi.org/10.55606/jsr.v2i1.2622>
- Agussalim M, Delvianti, & Rahayu, J. I. S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Diversity Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pegawai Pada Kantor Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai. *Jurnal Matua*, 4(2355–0376), 699–710. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Agustina, A., & Gunawan, G. (2024). Pengaruh Peran Kepemimpinan Berbasis Dukungan dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan Kantor Kelurahan Leuwigajah. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 481–496. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13691>
- Agustriani, R., Ratnasari, S. L., & Zamora, R. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Komunikasi, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Trias Politika*, 6(1), 104–122. <https://doi.org/10.33373/jtp.v6i1.3930>
- Ali, A. A. (2020). Reinforce organizational communication using Information Technology. *Journal of Physics: Conference Series*, 1660(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1660/1/012106>
- Andari, A., Nafiudin, N., & Purnamasari, R. (2021). The Influence of The Work Environment and Employee Engagement on Employee Retention. *Almana* :

- Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(3), 447–453.  
<https://doi.org/10.36555/almana.v5i3.1724>
- Anggreini, R. (2023). *Hubungan Antara Kecemasan Menghadapi Masa Berakhirnya Kontrak Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan Kontrak Bina Magang PT. BNI (PERSERO)*.
- Aprilianti, L., Negoro, D. A., Meria, L., & Sofyan, J. F. (2023). Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Variabel Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(4), 762–772.
- Arif, F., Rhamadhan, N. S., Penulis, K., Kunci, K., Pelatihan, :, Kerja, M., & Karyawan, K. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Adhymitra Tata Sarana Jakarta Selatan. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 6(3), 264–273.  
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/DRB/index>  
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/DRB/index>
- Astuti, S. D., & Suryani, N. K. (2024). Job satisfaction of Indonesian workers: An analysis and forecasting using STAR model. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 443–452. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.34](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.34)
- Atrizka, D., Leonora, E., Anne, M., Bawika, M., Ginting, E. M., Sitepu, I. T., Zahreni, S., Psikologi, F., & Indonesia, U. P. (2024). *Kebahagiaan Ditinjau Dari Kepuasan Kerja Gen Z Pada Karyawan Galeri Ulos Sianipar Medan Happiness In Terms of Job Satisfaction of Gen Z Employees of Ulos Sianipar Gallery Medan membangun beberapa profesi paralel , ini Menurut Faridah Lim manager jobstreet*. 5(1), 300–308.
- Azisa, W., Kurniawan, A. W., Burhanuddin, B., Ekonomi, F., Makassar, U. N., Masyarakat, K., Ilmu, S., Madya, A., Teknik, S., Publik, K., & Arsip, P. (2025). *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Enrekang*. 3(1).
- Bujang, M. A., Omar, E. D., Hui, D., & Foo, P. (2024). *Sample size determination for conducting a pilot study to assess reliability of a questionnaire*. 49(1), 1–8.
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- de Oliveira, L. B., Cavazotte, F., & Alan Dunzer, R. (2019). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Management*, 30(10), 1583–1603.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1298650>
- Deasty. (2021). Pentingnya Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. *Yoursay.Id*, 17(2), 478–488.  
<https://yoursay.suara.com/kolom/2021/06/15/130000/pentingnya-motivasi-kerja-dalam-meningkatkan-kinerja-sumber-daya-manusia>
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational

- commitment, motivation and job involvement\*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(85), 205–224.  
<https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10>
- Dwihardiani, V., & Natari, S. U. (2023). *Konsep Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial di Pengadilan Hubungan Industrial ( PHI ) Dalam Perkara Pemutusan Hubungan Kerja Di dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 mengenai Penyelesaian Hubungan terjadinya perselisihan atau perbedaan persepsi*. 1(3), 256–265.
- Fauziyyah, K., & Rohyani, I. (2022). Pengaruh Self Efficacy, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Work Discipline Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Semestranustra Distrindo Depo Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 4(3), 330–343.  
<https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i3.112>
- Gondowahjudi, L. E., Ratri, D. R., & Hakim, L. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan yang Dimediasi oleh Motivasi di RSUD Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 4(4), 331–342.  
<https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2018.004.04.7>
- Hadiyatno, D., Ariwibowo, I., Wijaya, M. Z., Maswati, & Oktora, R. (2023). *Abstrak Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi, stres kerja, dan disiplin kerja secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Abadi Raya*. 2, 1–10.
- Haider, S. A., & Batista, A. (2021). *Impact Of Non-Monetary Factors On Retention Of Higher Education Institutes Teachers Through Mediating Role Of. May*.
- Hair. (2018). *Multivariate Data Analysis*.
- Hair, J. F., Brunsveld, N., & Page, M. (2020). Essentials of business research methods. In *Essentials of Business Research Methods*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780429203374>
- Hannana, D. M., & Khan, R. B. F. (2024). Workforce Diversity Impact On Civil Servant's Performance: Motivation And Commitment As Mediator. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*, 7(1), 48–64.  
<https://doi.org/10.15642/manova.v7i1.1626>
- Hasibuan, I. D., Errisya, M. K., Khofipah, S., Rezqiqa, M., & Ritonga, E. R. (2024). Analisis motivasi kerja dan budaya kerja terhadap kinerja petugas di puskesmas medan sungga. *Journal.Universitaspahlawan.Ac.Id*, 5, 176–185.  
<https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jkt/article/download/23205/18516>
- Herawati, N. S. (2021). *Hubungan Antara Kecemasan Isu PHK Dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Bumi Karyatama Raharja*.
- Islam, M. A., Hack-Polay, D., Haque, A., Rahman, M., & Hossain, M. S. (2022). Moderating role of psychological empowerment on the relationship between green HRM practices and millennial employee retention in the hotel industry of Bangladesh. *Business Strategy and Development*, 5(1), 17–29.  
<https://doi.org/10.1002/bsd2.180>

- Kawulusan, K. G. J. (2018). *Pentingnya motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT Minahasa Cemerlang Press (Posko Manado)*. 33. <http://repository.polimdo.ac.id/id/eprint/1861>
- Kurniasari, R. (2018). Pemberian Motivasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta. *Widya Cipta, II*(1), 32–39.
- Kusentyo Putra, S., & Kurniawati, D. T. (2024). Job satisfaction as a mediation between motivation and employee performance in Bank Jatim. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(5), 187–198. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i5.3568>
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Lantara, I. W. A. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt. Indonesia Tourism Development Corporation (Itdc). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(1), 231. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v10i1.20122>
- Leslie, L., Saavedra, M. L., Uy, C., & Canoy, L. M. (2024). Effects of Crisis-driven Reduction Measures on Business Process Outsourcing Employees' Motivation, Performance, and Retention. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 13(4), 4.
- Maha, R., & Simamora, P. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di badan pengelola keuangan pendapatan dan aset daerah kabupaten karo. *Social Opinion: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 5(1), 62–78.
- Makhamreh, H. Z., Alsakarneh, A., Eneizan, B., & Ngah, A. H. (2022). Employee Motivation, Job Satisfaction, Customer Satisfaction, and Firm Performance: the Moderating Role of Employee Empowerment. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 357–364. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15316>
- Manajemen, J., Marlinda, D., Yamali, F. R., & Ms, M. Z. (2021). *J-MAS*. 6(April), 217–225. <https://doi.org/10.33087/jmas.v6i1.247>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Maria, E., Edison, & Wandry. (2021). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Swalayan Maju Bersama Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen Methonomix*, 4(2), 93–102. <https://methonomi.net/index.php/jm/article/view/207/0>
- Mashudi, & Suhadak S. (2021). Akibat Hukum Pemutusan Hubungan Kerja Bertentangan Dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja. 10, 90–101.
- Maulita, T. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Retensi

- Karyawan Di PT Intan Sejati Klaten. *Unwidha Perpustakaan Unwidha*.
- Megawati, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining Linkage Leadership Style, Employee Commitment, Work Motivation, Work Climate on Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 01–14. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.86>
- Mishra, S., Singh, S., & Tripathy, P. (2020). Linkage Between Employee Satisfaction and Employee Performance: A Case in Banking Industry. *Global Business Review*, December 2020. <https://doi.org/10.1177/0972150920970351>
- Nandytama, W. S. (2024). Pengaruh Work Family Conflict dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Neraca*, 2(8), 639–649.
- Niam, J., Tantri, Y., & Syah, R. (2019). Pengaruh Motivasi , Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan. 12(2).
- Nurhasanah, N., Katidjan, P. S., Ekonomi, F., & Unggul, U. E. (2018). Determinasi Kinerja Karyawan : Pelatihan , *Employee Engagement* , dan Motivasi.
- Pahleviando, R., Ningrum, D. P., Kurniawatiningsih, E. D., Bihal, F., Handoko, I., & Supriyadi, E. (2021). Faktor yang mempengaruhi retensi karyawan milenial pada saat pandemi Covid-19: Kasus pada sebuah perusahaan BUMN di Indonesia. *Journal of Business and Banking*, 11(1), 49–71. <https://doi.org/10.14414/jbb.v11i1.2572>
- Pamungkas, A. D. I. (2021). Perlindungan Hukum Terhadap Pekerja Akibat Pemutusan Hubungan Kerja Dimasa Pandemi Covid-19. *Ajudikasi : Jurnal Ilmu Hukum*, 4(1), 29–38.
- Panca, A. R., Purusa, N. A., Aqmala, D., & Wibowo, M. E. S. (2024). Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja , dan Perceived Organizational Support ( POS ) Terhadap Retensi Karyawan Pada PT . Saprotan Utama Nusantara Semarang. *Economics and Digital Business Review*, 5(1), 139–152.
- Pasaribu, R., Adler Haymans Manurung, & Tussoleha Rony, Z. (2022). The Effect of Leadership, Employee Performance, Motivation and Information Technology on Employee Job Satisfaction Moderated By Age of Employees At Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bekasi. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), 592–602. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i3.1130>
- Pokhrel, S. (2024). Kepemimpinan, Beban Kerja dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Garment di Kabupaten Tangerang. *Ayan*, 15(1), 37–48.
- Politeknik, D. I., Pendekatan, L. P. I. J., & Determinasi, T. (2025). sebesar 3,091. Sehingga dapat disimpulkan, dengan kriteria penerimaan signifikansi F. 5(1), 360–371.
- Purwanto, & Wau Januari. (2021). *The Effect of Career Development , Work Motivation , and Job Satisfaction on Employee Performance*. 7(2), 262–271.
- Putri, K., & Lie, G. (2023). Pengaruh Kebijakan Efisiensi Sebagai Alasan Penjatuhan

- PHK : Perbandingan Antara Undang-Undang Ketenagakerjaan Dan Undang - Undang Cipta Kerja. 8(11).
- Rahayu, S., Retnaningdyastuti, R., & Roshayanti, F. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Sd Negeri Di Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 8(3), 394–409. <https://doi.org/10.26877/jmp.v8i3.5399>
- Rahmatsyah Yanuar Tantri, & Wijaya Tanu Yosy. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.23>
- Rangga Dwiekie, Rizki Agus Sallam, Keysza Nurmuzaffar, & Hafizh Aulia. (2024). Strategi Komunikasi Organisasi di Internal LSO HWFC dalam Menjaga Motivasi Para Kader. *MUKASI: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(1), 31–37. <https://doi.org/10.54259/mukasi.v3i1.2164>
- Sandinata, G., Siamto, W., Pamulang, U., Selatan, T., Pamulang, U., & Selatan, T. (2025). Kinerja Karyawan Pada PT Mandiri Express Forwader. 3(1), 1020–1029.
- Sugiarti, E. (2021). *The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.304>
- Sukron, H. I., Wulandari, R., Rahmawati, K., & ... (2024). Peran Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen. *Dinamika Kreatif ...*, 7(4), 1424–1435. <https://journalpedia.com/1/index.php/dkms/article/view/1851%0Ahttps://journalpedia.com/1/index.php/dkms/article/download/1851/1883>
- Suprpto, H. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepercayaan Karyawan Terhadap Isu Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan Selama Pandemi COVID-19. (Survey pada karyawan Bank Mandiri Pamekasan). *Masyrif: Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 1–14. <https://doi.org/10.28944/masyrif.v3i1.650>
- Tanpipat, W., Lim, H. W., & Deng, X. (2021). Implementing remote working policy in corporate offices in Thailand: Strategic facility management perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su13031284>
- Tantri Syahy, R., Hanafi, K. M., Yanuar, Ekonomi, F., & Unggul, U. E. (2021). *Peran Moderasi Faktor Demografis dalam Hubungan antara Kepuasan Kerja , Lingkungan Kerja , dan Motivasi Kerja Kinerja karyawan Peran Moderasi Faktor Demografi dalam hubungan antara Kepuasan Kerja , Lingkungan Kerja , Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyaw.* 12(9), 12–28. <https://doi.org/10.15294/jdm.v10i1.17359>
- Tia Anggraeni, Latifah, A. M. (2024). Komunikasi organisasi dalam pengembangan kinerja pengurus komunitas radio star. *Ayan*, 15(1), 37–48.

- Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of Business & Retail Management Research*, 14(03), 88–99. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v14is03/art-09>
- Tutik Winarsih, A. H. (2022). The Influence of Organizational Culture and Motivation. *International Jurnal Of Economics, Business and Accounting Research ( IJEBAR )*, 2022(1), 94–103. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i2.4331>
- Uddin, S. M. R. (2025). *The Impact of Layoffs on Organizational Culture and Employee Morale in IT Companies*. 5(1), 817–822.
- Widyantari, Y., Prapunoto, S., & Kristijanto, A. I. (2020). Pengaruh Kecemasan Menghadapi Pemutusan Hubungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT X di Kota Salatiga. *Jupiis: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 354. <https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17313>
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(8), 1139–1154. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0433>
- Wongsuwan, N., Phanniphong, K., & Na-Nan, K. (2023). How Job Stress Influences Organisational Commitment: Do Positive Thinking and Job Satisfaction Matter? *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043015>
- Yananda, I. Z. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi Usaha Kecil Dan Menengah Kabupaten Sintang. *Fokus : Publikasi Ilmiah Untuk Mahasiswa, Staf Pengajar Dan Alumni Universitas Kapuas Sintang*, 22(1), 271–279. <https://doi.org/10.51826/fokus.v22i1.1061>
- Yulius, Y. (2022). *The effect of Islamic visionary leadership on organisational commitment and its impact on employee performance*. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, 78(1), 1–7. <https://doi.org/10.4102/hts.v78i1.7722>
- Zaky, M. (2020). Peran Kompetensi Dan Motivasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 95–104. <https://doi.org/10.15575/jim.v1i2.25248>
- Zuriani Hasibuan, M., & Fitria Jayusman, S. (2019). Prosiding Hasil Seminar Penelitian “Hilirisasi Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Menuju Universitas International yang Humanis, Mandiri dan Islami. *Jurnal Unisza*, 192–198.