

Original Article

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Retensi Karyawan di KSP Credit Union Donistahi Pinangsori Kantor Cabang Hiliduho

Soni Periaman Laoli*, [Delipiter Lase](#), [Odaligoziduhu Halawa](#), [Fatolosa Hulu](#)

Author Affiliation

Department of Management
Universitas Nias

*Corresponding author e-mail:
laolisoniperiaman@gmail.com

Article Information

Received: February 8, 2026
Revised: February 24, 2026
Accepted: February 24, 2026

Keywords

employee retention, credit union, savings and loan cooperative, job satisfaction, reward system; career development, organizational communication

Abstract

This study examines employee retention at KSP Credit Union Donistahi Pinangsori (Hiliduho Branch) by analyzing key determinants, assessing the contribution of job satisfaction, reward systems (financial and non-financial), work environment, interpersonal relationships, and career development opportunities, identifying managerial challenges, and describing retention strategies implemented or planned. A descriptive qualitative design was applied. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis involving six informants from managerial and operational roles. Data analysis followed Miles and Huberman's interactive model (data reduction, data display, and conclusion verification). Findings indicate that retention is shaped by job satisfaction, perceived reward fairness, interpersonal climate, cross-unit communication, operational support for field staff, and the clarity of training and career pathways. A family-like interpersonal atmosphere functions as a strong retention buffer; however, long-term retention becomes vulnerable when reward mechanisms are not standardized, workloads are uneven, voice channels are weak, and career development remains limited. The study highlights the need to institutionalize retention policies through transparent reward schemes, improved workload allocation, strengthened two-way communication, regular training and career development programs, and enhanced operational support for field activities.

@ 2026 Authors | PT Delada Cahaya Masagro

This article is published under the [CC Attribution 4.0 International](#).

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan di KSP Credit Union Donistahi Pinangsori Kantor Cabang Hiliduho, menelaah kontribusi kepuasan kerja, sistem penghargaan (finansial dan nonfinansial), lingkungan kerja, hubungan interpersonal, serta peluang pengembangan karier, mengidentifikasi tantangan manajemen, dan mendeskripsikan strategi retensi yang dilakukan/direncanakan. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi dengan enam informan (manajerial dan operasional). Analisis data memakai model interaktif Miles dan Huberman (reduksi data, penyajian data, verifikasi). Temuan menunjukkan retensi dipengaruhi oleh kepuasan kerja, persepsi keadilan penghargaan, kualitas hubungan interpersonal, efektivitas komunikasi lintas bagian, dukungan operasional bagi staf lapangan, serta kejelasan pelatihan dan jalur karier. Hubungan interpersonal yang kekeluargaan menjadi penyangga retensi, namun retensi jangka panjang rentan ketika penghargaan tidak terstandarisasi, beban kerja tidak seimbang, kanal aspirasi lemah, dan pengembangan karier terbatas. Implikasi penelitian menekankan perlunya kebijakan retensi yang terlembaga melalui skema penghargaan transparan, penataan beban kerja, penguatan komunikasi dua arah, program pelatihan/karier berkala, serta peningkatan dukungan operasional lapangan.

Kata kunci: retensi karyawan, koperasi simpan pinjam, credit union, kepuasan kerja, sistem penghargaan, pengembangan karier, komunikasi organisasi

Pendahuluan

Karyawan merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, khususnya pada organisasi jasa yang menuntut konsistensi kualitas layanan dan keandalan operasional. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, isu penting yang terus mengemuka ialah retensi karyawan, yaitu kemampuan organisasi mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dalam jangka waktu tertentu. Retensi yang rendah cenderung memicu turnover, yang berdampak pada biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya pengetahuan kerja, terganggunya koordinasi tim, serta penurunan produktivitas dan kualitas layanan.

Dalam konteks Indonesia, dinamika pasar kerja dan ekspektasi karyawan terhadap pengalaman kerja mendorong organisasi untuk menguatkan strategi retensi secara lebih terarah. Laporan *Talent Trends* Indonesia menegaskan bahwa tantangan memperoleh sekaligus mempertahankan talenta menjadi isu yang perlu ditangani melalui praktik manajemen SDM yang relevan dengan kebutuhan karyawan dan karakter organisasi (Novira Azelikha et al., 2025). Selain itu, gambaran makro kondisi ketenagakerjaan Indonesia yang dirilis BPS dapat digunakan sebagai konteks structural meskipun tidak secara spesifik melaporkan “*turnover rate*” untuk menegaskan bahwa kebijakan organisasi terkait kompensasi, kualitas kerja, dan pengelolaan tenaga kerja berada dalam ekosistem pasar kerja yang dinamis.

Secara konseptual, retensi dipengaruhi oleh faktor psikologis dan organisasional, terutama kepuasan kerja, sistem penghargaan, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan peluang pengembangan karier. Kepuasan kerja dipahami sebagai evaluasi afektif karyawan terhadap pekerjaan dan kondisi kerjanya; kepuasan yang lebih tinggi umumnya berkorelasi dengan kemauan bertahan, sedangkan ketidakpuasan meningkatkan kecenderungan mencari alternatif kerja. Dalam konteks retensi, penghargaan yang adil (finansial/nonfinansial), lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang suportif, serta jalur karier yang jelas menjadi faktor yang sering dikaitkan dengan keputusan karyawan untuk tetap bekerja.

Temuan penelitian terdahulu di Indonesia menguatkan relevansi faktor-faktor tersebut. Pertama, studi pada konteks KSP/credit union menunjukkan bahwa kepuasan kerja, lingkungan

kerja, dan kompensasi berhubungan dengan turnover intention (indikator risiko keluarnya karyawan) sehingga faktor-faktor ini penting dipetakan ketika organisasi menghadapi masalah retensi (Assegaf, 2024). Kedua, penelitian Hernawan & Srimulyani (2021) menegaskan bahwa kompensasi berhubungan dengan retensi, serta menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme penjelas yang relevan dalam hubungan tersebut. Ketiga, studi pada sektor koperasi simpan pinjam menunjukkan bahwa program retensi yang tidak merata serta penghargaan yang dirasakan “terlalu lama” dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap perhatian organisasi, yang pada akhirnya relevan bagi risiko turnover (Sa’diyah et al., 2017). Keempat, penelitian yang lebih baru juga memperlihatkan bahwa kompensasi, peluang karier, dan hubungan interpersonal dapat berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, menegaskan bahwa retensi perlu ditangani secara multi-dimensi, tidak hanya melalui kompensasi (Novira Azelikha et al., 2025).

Isu retensi ini menjadi semakin penting pada organisasi layanan keuangan berbasis komunitas seperti koperasi simpan pinjam. Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Credit Union Donistahi Pinangsori Kantor Cabang Hiliduhu merupakan lembaga yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat melalui layanan simpan-pinjam di Kabupaten Nias. Namun, berdasarkan observasi awal peneliti, cabang ini menghadapi tantangan mempertahankan karyawan dalam dua tahun terakhir, yang berdampak pada stabilitas operasional harian. Indikasi awal menunjukkan keluhan mengenai minimnya insentif tambahan, terbatasnya peluang pengembangan karier, serta ketidakjelasan komunikasi antara manajemen dan staf operasional. Kondisi ini penting ditelaah karena pada organisasi layanan, perubahan personel dapat memengaruhi kesinambungan proses kerja, kualitas layanan kepada anggota, dan efektivitas pelaksanaan kebijakan operasional.

Studi retensi karyawan di Indonesia cukup banyak menekankan kepuasan kerja, kompensasi, lingkungan kerja, serta pengembangan karier; namun kajian yang secara spesifik memotret retensi pada koperasi simpan pinjam/credit union terutama pada cabang yang beroperasi dekat dengan komunitas local masih relatif terbatas. Di

sisi lain, bukti penelitian pada konteks KSP/credit union menegaskan bahwa kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi, serta kualitas relasi kerja berkaitan dengan risiko turnover dan retensi (Assegaf, 2024). Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada pemetaan faktor retensi secara kontekstual pada KSP CU Donistahi.

Berdasarkan fokus permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk (i) menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan di KSP Credit Union Donistahi Pinangsori Kantor Cabang Hiliduhu; (ii) menganalisis kontribusi kepuasan kerja, sistem penghargaan (finansial dan nonfinansial), lingkungan kerja, hubungan interpersonal, serta peluang pengembangan karier terhadap retensi karyawan di koperasi tersebut; (iii) mengidentifikasi tantangan utama yang dihadapi manajemen dalam mempertahankan karyawan; dan (iv) mendeskripsikan strategi retensi yang telah/sedang dilakukan (atau direncanakan) oleh koperasi untuk meningkatkan retensi karyawan.

Tinjauan Pustaka

Retensi karyawan adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dan tidak keluar secara sukarela, khususnya karyawan yang kompeten dan berkomitmen. Dalam literatur, retensi sering dibahas berpasangan dengan *turnover* (pemutusan hubungan antara individu dan organisasi) dan *turnover intention* (niat keluar), karena niat keluar terbukti sebagai prediktor penting perilaku keluar yang aktual. Kerangka riset modern juga menekankan bahwa pemahaman retensi tidak cukup hanya dari sikap kerja (mis. kepuasan/komitmen), tetapi juga dari “mengapa orang bertahan” melalui faktor keterlekatan pada pekerjaan/komunitas (*job embeddedness*) (Hom et al., 2017; Hom & Kiazad, 2025). Dalam penelitian terapan, retensi karyawan umumnya diprosikan melalui *intention to stay* (niat bertahan) atau rendahnya *turnover intention*, yang mencerminkan keputusan psikologis karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi (Schaap & Olckers, 2020; Yang et al., 2021).

Berdasarkan *Social Exchange Theory* dan *Perceived Organizational Support*, relasi kerja berkembang melalui pertukaran timbal balik yaitu ketika organisasi dipersepsi menghargai kontribusi karyawan dan peduli pada

kesejahteraannya (*perceived organizational support*), karyawan cenderung membalas dengan keterikatan, komitmen, dan keinginan bertahan. *Perceived organizational support* juga didukung oleh temuan meta-analitik bahwa perlakuan menguntungkan (keadilan, dukungan atasan, penghargaan/imbalan, dan kondisi kerja) berkorelasi dengan *Perceived organizational support* dan berimplikasi pada sikap kerja, termasuk niat bertahan (*turnover intention*) (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam konteks Indonesia, hubungan POS dengan *intention to stay* juga ditunjukkan pada studi empiris di jurnal manajemen Indonesia (Pithaloka & Ardiyanti, 2024).

Teori dua faktor Herzberg membedakan faktor higienis (mis. gaji, kebijakan organisasi, kondisi kerja, relasi kerja) yang mencegah ketidakpuasan, dan faktor motivator (mis. prestasi, pengakuan, tanggung jawab, perkembangan) yang mendorong kepuasan dan motivasi. Secara implikatif, retensi dapat meningkat bila organisasi tidak hanya “mencegah ketidakpuasan” (higienis), tetapi juga memperkuat “alasan untuk bertahan” (motivator) (Herzberg et al., 2017).

Komitmen organisasional dipahami sebagai keadaan psikologis yang terdiri dari tiga komponen: afektif (ingin bertahan), *continuance* (butuh bertahan karena pertimbangan biaya/alternatif), dan normatif (merasa berkewajiban bertahan). Ketiganya menjelaskan mengapa karyawan tetap bekerja meski menghadapi tuntutan kerja tertentu (Meyer & Allen, 1991). *Job embeddedness* menjelaskan “mengapa orang bertahan” melalui tiga dimensi yaitu *links* (keterhubungan), *fit* (kesesuaian), dan *sacrifice* (pengorbanan bila keluar), baik pada ranah organisasi maupun komunitas. Konsep ini memperkaya penjelasan retensi di luar kepuasan/komitmen semata (Mitchell et al., 2001).

Kompensasi (gaji, insentif, tunjangan) berpengaruh pada keputusan bertahan terutama melalui kepuasan dan persepsi keadilan imbalan. Meta-analisis *turnover antecedents* menunjukkan variabel terkait imbalan dan sikap kerja (mis. kepuasan/komitmen) memiliki hubungan bermakna dengan perilaku keluar (Griffeth, 2000). Dalam konteks koperasi/keuangan mikro di Indonesia, isu program retensi dan penghargaan kinerja juga ditemukan pada kajian di Kospin Jasa (cabang Jawa Timur), yang

menyoroti implementasi program retensi dan konsekuensinya (Sa'diyah et al., 2017).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional positif/menyenangkan yang timbul dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang mendorong niat bertahan dan menekan niat keluar (Locke, 1969). Komitmen (afektif–continuance–normatif) merupakan prediktor penting retensi karena mencerminkan “ingin”, “butuh”, atau “wajib” bertahan. Dalam praktik, penguatan komitmen afektif sering menjadi sasaran utama karena paling terkait dengan keterikatan dan kesediaan berkontribusi (Meyer & Allen, 1991). *Perceived organizational support* menurunkan kecenderungan keluar dan meningkatkan sikap positif terhadap organisasi. Bukti review/meta-analitik menunjukkan *perceived organizational support* terkait dengan perlakuan adil, dukungan atasan, penghargaan/imbalan, dan kondisi kerja yang mendukung (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Kepemimpinan memengaruhi pengalaman kerja harian melalui arah kerja, kualitas komunikasi, keadilan keputusan, dan pembinaan. Studi Indonesia (berbagai sektor) juga menunjukkan relasi kepemimpinan–kepuasan kerja–retensi, termasuk temuan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi jalur penting yang menghubungkan faktor manajerial dengan retensi (Gunawan & Risky, 2024). Kesempatan pengembangan kompetensi dan karier memperkuat alasan untuk bertahan (motivator). Pada organisasi jasa keuangan seperti CU/KSP, pelatihan layanan, manajemen risiko kredit, pemasaran anggota, dan penguatan kompetensi digital sering relevan sebagai strategi retensi. *Person–Organization Fit* menekankan kompatibilitas individu dan organisasi—misalnya ketika nilai-nilai individu selaras dengan nilai organisasi. Dalam organisasi berbasis nilai seperti credit union/koperasi, kesesuaian nilai pelayanan, solidaritas, integritas, dan orientasi anggota dapat menjadi faktor retensi yang khas (Kristof, 1996).

Metode

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif kualitatif untuk menggali dan memahami secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan di KSP CU Donistahi Pinangsori Kantor Cabang Hiliduho. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menangkap

pengalaman, makna, dan dinamika sosial di tempat kerja berdasarkan perspektif informan serta konteks organisasi cabang (Creswell & Creswell, 2022). Karakter deskriptif digunakan untuk memaparkan temuan secara sistematis tanpa menguji hubungan kausal secara statistik (Moleong, 2017).

Penelitian dilaksanakan di Kantor KSP CU Donistahi Pinangsori Kantor Cabang Hiliduho, beralamat di Jalan Arah Alasa KM 15,5, Kecamatan Hiliduho, Kabupaten Nias, Provinsi Sumatera Utara. Informan dipilih menggunakan purposive sampling, yaitu memilih individu yang paling memahami praktik SDM dan pengalaman retensi di cabang (Creswell & Creswell, 2022). Kriteria informan meliputi (i) memiliki pengalaman kerja yang relevan dengan isu retensi, (ii) menempati posisi yang terkait langsung dengan operasional layanan/kredit/administrasi, dan (iii) bersedia berpartisipasi dan mampu menjelaskan pengalaman secara terbuka.

Penelitian menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi lapangan; dan data sekunder berupa dokumen internal, data kepegawaian non-rahasia, serta dokumen pendukung lain yang relevan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (semi-terstruktur), observasi terhadap situasi kerja (alur layanan, interaksi kerja, dinamika koordinasi) disertai catatan lapangan, dan dokumentasi untuk memperkaya konteks dan mendukung triangulasi.

Peralatan bantu: pedoman wawancara, alat perekam suara, dan format catatan lapangan. Analisis data menggunakan model interaktif Miles et al. (2014) terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Untuk meningkatkan kredibilitas temuan, penelitian menerapkan triangulasi sumber dan metode (wawancara–observasi–dokumen), member checking terbatas (konfirmasi ringkas kepada informan kunci pada poin-poin temuan utama), dan audit trail (catatan proses pengumpulan data, keputusan pengodean, dan perubahan kategori/tema) (Creswell & Creswell, 2022). Penelitian dilakukan dengan prinsip etika mencakup persetujuan partisipasi (informed consent), kerahasiaan identitas informan (inisial/kode), serta penggunaan data hanya untuk kepentingan ilmiah.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Gambaran Umum Objek Penelitian

KSP CU Donistahi Pinangsori merupakan lembaga keuangan berbasis koperasi yang bergerak dalam layanan simpan pinjam dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggota.

Koperasi ini didirikan pada 29 Mei 1988 di Pinangsori, Kabupaten Tapanuli Tengah, Sumatera Utara atas prakarsa Pastor Theofilus OFM Cap., yang mendorong pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui sistem koperasi berbasis solidaritas dan keadilan. Seiring perkembangan organisasi dan meningkatnya kepercayaan masyarakat, koperasi memperluas wilayah pelayanan, termasuk membuka cabang di Pulau Nias pada 22 Maret 2012. Di wilayah Nias, koperasi mengoperasikan tiga kantor pelayanan, yakni di Kecamatan Hiliduho, Mandrehe, dan Gido, untuk memperluas akses layanan simpan pinjam yang lebih adil dan terjangkau. Dalam pelaksanaannya, koperasi menegaskan nilai inti pelayanan, keadilan, dan solidaritas sebagai landasan operasional.

Hingga saat ini, KSP CU Donistahi Pinangsori telah beroperasi lebih dari 37 tahun dan memiliki sekitar 100 karyawan, terdiri atas 43 orang di kantor pusat dan 57 orang yang tersebar di kantor cabang termasuk di wilayah Pulau Nias. Penelitian ini dilakukan di Kantor Cabang Hiliduho, Kabupaten Nias, Provinsi Sumatera Utara, karena merupakan salah satu cabang aktif dengan cakupan pelayanan yang relatif luas di wilayah kepulauan, sehingga dipandang representatif untuk memahami dinamika operasional cabang dan konteks retensi karyawan. Sebagai lembaga keuangan mikro berbasis koperasi, KSP CU Donistahi Pinangsori KC Hiliduho berkomitmen memberikan layanan keuangan yang adil, transparan, dan berlandaskan semangat kebersamaan, dengan visi menjadi koperasi simpan pinjam yang mandiri, terpercaya, dan berkelanjutan dalam mewujudkan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Komitmen tersebut diwujudkan melalui misi menyediakan layanan simpan pinjam yang aman, mudah, dan terjangkau; meningkatkan kesejahteraan anggota melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan ekonomi; membangun budaya koperasi yang menjunjung solidaritas, keadilan, dan tanggung jawab bersama; mengelola koperasi secara profesional, transparan, dan akuntabel; serta menjalin kemitraan produktif dengan masyarakat dan lembaga lain untuk memperluas manfaat koperasi. Untuk menjaga konsistensi layanan, KC Hiliduho menerapkan jam kerja operasional yang teratur, yaitu Senin sampai Sabtu dengan hari Minggu libur; jam kerja Senin–Jumat dimulai pukul 07.30 WIB hingga 16.00 WIB, sedangkan pada hari Sabtu pukul 07.30 WIB hingga 12.00 WIB (Sumber: Olahan Peneliti, 2025).

Temuan Penelitian

Penelitian ini menggambarkan faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan di KSP CU Donistahi Pinangsori Kantor Cabang Hiliduho berdasarkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi selama April–Mei 2025. Secara umum, retensi dipengaruhi oleh lima faktor yang paling menonjol dalam pengalaman informan, yakni kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, hubungan interpersonal, sistem penghargaan, serta kesempatan pengembangan karir. Data internal menunjukkan adanya pengunduran diri sekitar 2–3 orang per tahun dalam dua tahun terakhir, terutama pada posisi non-struktural, yang mengindikasikan bahwa retensi masih menghadapi tantangan pada aspek penghargaan, beban kerja, dan kepastian pengembangan karir.

Temuan pertama yang paling konsisten adalah sistem penghargaan yang belum jelas dan dipersepsi kurang berkeadilan. Kepala Cabang menilai pengunduran diri karyawan tidak hanya dipengaruhi faktor eksternal (misalnya pindah domisili atau menikah), tetapi juga terkait perasaan kurang dihargai dan ketidakjelasan jenjang karir, sebagaimana dinyatakan, *“...ada yang juga karena tuntutan keluarga, ada yang menikah, terkadang juga merasa kurang dihargai, ada juga yang merasa tidak ada jenjang karir yang jelas...”* (Kepala Cabang). Pandangan ini sejalan dengan pengalaman staf administrasi yang merasakan tuntutan target namun pengakuan belum memadai, *“Kadang kami merasa kerja keras kami itu tidak terlalu diperhatikan, padahal kami dituntut untuk mencapai target keanggotaan setiap bulan.”* Dokumentasi yang ditelaah juga menguatkan temuan ini karena tidak ditemukan pedoman tertulis yang spesifik mengenai mekanisme penghargaan berbasis kinerja, sehingga penghargaan cenderung berjalan informal dan tidak terstandardisasi.

Temuan kedua menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersifat ambivalen: sebagian informan merasa pekerjaan sesuai kompetensi dan memberi kenyamanan, tetapi di sisi lain muncul keluhan tentang beban kerja yang tidak selalu proporsional. Staf keuangan menegaskan bahwa kenyamanan bekerja tetap ada, namun intensitas kerja pada waktu tertentu sangat tinggi, *“...kalau soal beban kerja, kadang tidak seimbang. Ada hari-hari tertentu kita kerja sangat padat...”* Hasil observasi juga mendukung adanya penumpukan aktivitas pada periode tertentu, yang berpotensi meningkatkan kelelahan kerja dan menurunkan kepuasan bila tidak disertai pengaturan distribusi tugas yang lebih seimbang.

Temuan ketiga menegaskan bahwa hubungan interpersonal dan suasana kekeluargaan menjadi faktor retensi yang kuat, terutama bagi staf operasional lapangan. Staf mantri lapangan menyatakan bahwa kenyamanan bekerja banyak ditopang relasi kolegiel, *“Kerja jadi terasa lebih ringan karena kami saling bantu... rasa kekeluargaan itu yang bikin saya nyaman.”* Namun, temuan lain menunjukkan pengalaman yang berbeda, yakni koordinasi lintas bagian yang belum konsisten. Staf kredit menyebutkan, *“Kadang-kadang komunikasi antar bagian itu kurang. Kita kerja sendiri-sendiri dan koordinasi minim.”* Perbedaan pengalaman ini menunjukkan bahwa relasi sosial internal bisa menjadi penguat retensi, tetapi bila koordinasi melemah maka karyawan dapat merasakan tekanan kerja dan isolasi peran.

Temuan keempat memperlihatkan bahwa komitmen terhadap organisasi muncul dalam dua bentuk, yaitu komitmen emosional dan komitmen berbasis kebutuhan. Sebagian informan menggambarkan keterikatan emosional pada organisasi sebagai *“rumah kedua”* serta adanya iklim saling mendukung, sementara informan lain menegaskan motif bertahan karena kebutuhan ekonomi. Hal ini terlihat pada pernyataan staf lapangan yang menyatakan tetap termotivasi karena kedekatan kerja dengan masyarakat dan akses kerja, tetapi juga mengingatkan batas kesejahteraan, *“Kalau tidak ada peningkatan kesejahteraan, ya bisa goyah juga...”* Staf kredit menyampaikan motif bertahan yang lebih pragmatis, *“Saya bertahan karena faktor kebutuhan ekonomi... sistem penghargaan masih bisa ditingkatkan agar lebih adil.”* Temuan ini menegaskan bahwa retensi tidak hanya ditentukan oleh motivasi intrinsik, tetapi juga oleh persepsi manfaat ekonomi dan keadilan pengelolaan.

Temuan kelima yang berulang pada beberapa informan adalah pengembangan karir dan pelatihan yang belum terstruktur. Kepala Cabang menyampaikan bahwa sebagian karyawan mempertimbangkan keluar karena tidak melihat kepastian peningkatan posisi, *“Beberapa karyawan keluar karena merasa tidak ada jenjang karir yang pasti...”* Staf kredit menegaskan belum adanya program promosi dan pelatihan yang jelas, *“Kalau soal promosi dan pelatihan, saya belum melihat ada program yang jelas...”* dan staf keuangan menambahkan bahwa pelatihan belum rutin dan karyawan banyak belajar dari pengalaman, *“Pelatihan menurut saya penting, tapi belum rutin dilakukan...”* Dokumentasi internal yang diperiksa juga tidak menunjukkan adanya SOP atau peta karir formal serta program pelatihan terjadwal, sehingga

kebutuhan berkembang masih bersifat personal dan situasional.

Berdasarkan temuan di atas, tantangan manajemen dalam mempertahankan karyawan terutama berkisar pada (1) belum adanya jalur karir yang transparan dan terstruktur, (2) sistem penghargaan yang belum standar dan dipersepsi kurang adil, (3) ketidakseimbangan beban kerja pada periode tertentu, (4) koordinasi dan saluran komunikasi yang belum konsisten, serta (5) dukungan operasional lapangan yang belum memadai, seperti penggunaan kendaraan pribadi tanpa dukungan biaya yang cukup, *“Kami sering harus pakai kendaraan pribadi untuk operasional... kalau seperti ini terus, ya orang bisa jenuh dan pergi.”* Selain itu, beberapa informan menilai ketiadaan ruang komunikasi formal turut mendorong keputusan resign tanpa proses umpan balik yang memadai, *“Kadang karena tidak ada wadah bicara, karyawan memilih keluar diam-diam.”*

Pembahasan

Analisis faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan

Selaras dengan tujuan pertama, penelitian ini menegaskan bahwa retensi karyawan di KSP CU Donistahi Pinangsori KC Hiliduhu dibentuk oleh kombinasi faktor manajerial, operasional, dan psikososial. Secara manajerial, isu paling menonjol adalah sistem penghargaan serta pengembangan karier yang belum terlembagakan secara formal; secara operasional, beban kerja yang tidak selalu seimbang dan dukungan operasional lapangan yang terbatas berpotensi memicu kejenuhan; sedangkan secara psikososial, hubungan interpersonal yang suportif berperan sebagai *“penyangga”* yang membantu karyawan bertahan. Pola multifaktorial ini konsisten dengan literatur retensi yang menempatkan kepuasan kerja, keadilan imbalan, serta dukungan organisasi sebagai determinan utama keputusan bertahan/keluar, dan sejalan pula dengan temuan pada konteks koperasi/keuangan yang menunjukkan keterkaitan retensi dengan turnover intention dan keluaran kerja (Sa'diyah & Riyadi, 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dengan demikian, retensi di tingkat cabang koperasi lebih tepat dipahami sebagai hasil dari pengalaman kerja holistik yang dialami karyawan dalam keseharian, bukan dipicu satu faktor tunggal.

Tabel 1. Ringkasan Temuan (Tema–Subtema–Informan–Kutipan–Sumber)

Kode Informan: I1=Kepala Cabang; I2=Staf Keuangan; I3=Staf Administrasi Umum; I4/I6=Staf Mantri Lapangan; I5=Staf Kredit.

Tema Temuan	Subtema	Informan	Kutipan kunci (bukti)	Sumber data
Sistem penghargaan & pengakuan	Rasa kurang dihargai; jenjang karier tidak jelas	I1	“...terkadang juga merasa kurang dihargai, ada juga yang merasa tidak ada jenjang karir yang jelas...”	Wawancara
Sistem penghargaan & pengakuan	Kerja keras kurang terlihat; tuntutan target	I3	“Kadang kami merasa kerja keras kami itu tidak terlalu diperhatikan, padahal kami dituntut untuk mencapai target keanggotaan setiap bulan.”	Wawancara
Sistem penghargaan & pengakuan	Skema penghargaan belum baku/tertulis	—	Tidak ditemukan pedoman/SOP khusus mekanisme penghargaan berbasis kinerja dalam dokumen internal yang ditelaah.	Dokumentasi
Kepuasan kerja & beban kerja	Beban kerja tidak seimbang pada periode tertentu	I2	“...kalau soal beban kerja, kadang tidak seimbang. Ada hari-hari tertentu kita kerja sangat padat...”	Wawancara
Hubungan interpersonal	Suasana kekeluargaan dan saling bantu menguatkan kenyamanan	I4	“Kerja jadi terasa lebih ringan karena kami saling bantu... rasa kekeluargaan itu yang bikin saya nyaman.”	Wawancara
Hubungan interpersonal	Potensi gesekan kecil bila tidak ditangani	I3	“Hubungan antarkaryawan secara umum baik, tapi kadang-kadang ada gesekan kecil yang kalau tidak ditangani bisa jadi alasan untuk keluar.”	Wawancara
Komunikasi & koordinasi	Koordinasi lintas bagian minim; kerja terasa sendiri-sendiri	I5	“Kadang-kadang komunikasi antar bagian itu kurang. Kita kerja sendiri-sendiri dan koordinasi minim.”	Wawancara
Komunikasi & saluran aspirasi	Tidak ada wadah bicara → resign diam-diam	I5	“Kadang karena tidak ada wadah bicara, karyawan memilih keluar diam-diam.”	Wawancara
Komitmen & motif bertahan	Bertahan karena kebutuhan ekonomi; minta keadilan penghargaan	I5	“Saya bertahan karena faktor kebutuhan ekonomi... sistem penghargaan masih bisa ditingkatkan agar lebih adil.”	Wawancara
Komitmen & motif bertahan	Kesejahteraan jadi batas kritis jangka panjang	I6	“Kalau tidak ada peningkatan kesejahteraan, ya bisa goyah juga...”	Wawancara
Pengembangan karier & pelatihan	Tidak ada program promosi/pelatihan yang jelas	I5	“Kalau soal promosi dan pelatihan, saya belum melihat ada program yang jelas...”	Wawancara
Pengembangan karier & pelatihan	Pelatihan belum rutin; risiko stagnasi	I2	“Pelatihan menurut saya penting, tapi belum rutin dilakukan... agar kami tidak merasa stagnan.”	Wawancara
Dukungan operasional lapangan	Operasional memakai kendaraan pribadi; mengurus biaya/tenaga	I4/I6	“Kami sering harus pakai kendaraan pribadi untuk operasional... Kalau seperti ini terus, ya orang bisa jenuh dan pergi.”	Wawancara
Strategi peningkatan retensi	Penghargaan, pelatihan, dan pengakuan memperkuat loyalitas	I1	“Kalau kita ingin karyawan betah, kita harus mulai dari rasa dihargai... memberi penghargaan... kesempatan ikut pelatihan...”	Wawancara
Strategi peningkatan retensi	Insentif jelas meningkatkan semangat kerja	I4	“Kalau bisa ada semacam insentif yang jelas, itu akan sangat membantu semangat kerja kami.”	Wawancara
Strategi peningkatan retensi	Ruang komunikasi terbuka dan partisipatif	I3	“Kalau suasana kerja lebih terbuka, dan ada ruang untuk menyampaikan pendapat, itu bisa membuat kami merasa dihargai...”	Wawancara

Faktor Penentu Retensi Karyawan

Menjawab tujuan kedua, kontribusi tiap faktor dapat dipahami melalui mekanisme yang saling menguatkan. Pertama, **kepuasan kerja** berkontribusi langsung terhadap kecenderungan bertahan: ketika kepuasan menurun akibat ketidaknyamanan kerja atau beban kerja yang memuncak tanpa pengaturan yang proporsional, kecenderungan untuk meninggalkan organisasi meningkat. Pola ini selaras dengan temuan Nurhasan & Mirnayanti (2025) pada konteks karyawan koperasi yang menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* (yang secara konseptual berlawanan arah dengan retensi), sekaligus memperkuat argumen bahwa kepuasan kerja merupakan penentu penting perilaku bertahan/keluar di organisasi berbasis layanan.

Kedua, **sistem penghargaan (finansial dan nonfinansial)** berkontribusi melalui persepsi keadilan dan pengakuan. Ketika penghargaan belum jelas dan belum terstandarisasi, karyawan cenderung menilai hubungan input–output tidak seimbang, sehingga melemahkan motivasi untuk bertahan (Adams, 1965). Temuan ini sejalan dengan Asria (2025) yang menunjukkan bahwa *rewards* berpengaruh positif terhadap retensi serta terkait dengan kepuasan kerja sebagai mekanisme penjelas, sehingga menguatkan posisi penghargaan sebagai instrumen retensi yang krusial.

Ketiga, **lingkungan kerja**—yang dalam studi ini relatif kondusif dan komunikatif—berfungsi sebagai prasyarat kenyamanan (faktor penopang) yang dapat menahan karyawan untuk sementara, namun belum cukup apabila tidak didukung oleh sistem penghargaan dan prospek pengembangan yang jelas. Keterkaitan faktor lingkungan-kepuasan-retensi ini sejalan dengan penekanan Nurhasan & Minaryanti (2025) bahwa aspek psikologis-kondisional (kepuasan kerja) berperan signifikan dalam menjelaskan kecenderungan keluar/bertahan.

Keempat, **hubungan interpersonal** berkontribusi sebagai modal sosial internal: suasana kekeluargaan dan saling membantu memperkuat kenyamanan, yang selaras dengan mekanisme pertukaran sosial dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Namun, temuan mengenai gesekan kecil menunjukkan bahwa kualitas relasi sosial dapat menurun bila tidak ada mekanisme pengelolaan konflik dan komunikasi, sehingga berpotensi memengaruhi retensi. Kelima, **peluang pengembangan karier** berkontribusi melalui ekspektasi masa depan dan rasa “bertumbuh”.

Ketika jalur karier dan pelatihan tidak jelas, karyawan tidak melihat hubungan yang meyakinkan antara usaha → kinerja → hasil (promosi/pengembangan), sehingga motivasi bertahan melemah (Vroom, 1964; Van Eerde & Thierry, 1996). Temuan ini diperkuat oleh Asria et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *career development* berkorelasi positif dengan retensi dan berkelindan dengan kepuasan kerja sebagai jalur pengaruh. Secara ringkas, temuan penelitian menegaskan bahwa relasi interpersonal dan lingkungan kerja dapat menjadi “penahan” retensi, tetapi keberlanjutan retensi sangat ditentukan oleh keadilan penghargaan, kepuasan kerja yang stabil, serta prospek pengembangan yang nyata dan terstruktur.

Tantangan utama yang dihadapi manajemen dalam mempertahankan karyawan

Sesuai tujuan ketiga, tantangan utama manajemen KC Hiliduhu dapat dipetakan pada empat simpul masalah. Pertama, tantangan struktural berupa ketiadaan sistem formal untuk penghargaan kinerja, jalur karier, dan pelatihan terjadwal; kondisi ini menyulitkan manajemen mengelola ekspektasi karyawan secara konsisten dan terukur. Kedua, tantangan operasional berupa ketidakseimbangan beban kerja pada periode tertentu serta minimnya dukungan operasional bagi staf lapangan (misalnya biaya/alat penunjang), yang meningkatkan kelelahan dan menurunkan loyalitas. Ketiga, tantangan komunikasi internal, yakni belum kuatnya kanal komunikasi dua arah yang aman dan rutin; kondisi ini berdampak pada rendahnya *perceived organizational support* karena aspirasi/keluhan tidak tertangani secara sistematis (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Keempat, tantangan pengelolaan relasi sosial, yaitu potensi gesekan kecil yang bila tidak dikelola dapat berkembang menjadi ketidaknyamanan dan berkontribusi pada keputusan keluar. Secara keseluruhan, tantangan tersebut turut menjelaskan mengapa turnover lebih rentan terjadi pada posisi non-struktural: kelompok ini paling merasakan beban kerja, ketidakjelasan penghargaan, dan keterbatasan pengembangan. Pola ini sejalan dengan temuan Sa'diyah & Riyadi (2017) yang menegaskan keterkaitan dinamika retensi/turnover intention dengan faktor-faktor sikap kerja dalam konteks organisasi koperasi/keuangan.

Strategi retensi yang telah/sedang dilakukan atau direncanakan koperasi

Menjawab tujuan keempat, strategi retensi yang tampak dalam temuan dapat dipahami dalam dua lapis. Lapis pertama adalah strategi berbasis kultur/relasi yang sudah berjalan, seperti upaya menjaga lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang relatif terbuka, serta suasana kebersamaan; strategi ini berfungsi sebagai penopang retensi melalui dukungan sosial. Namun, strategi tersebut perlu diperkokoh melalui strategi yang lebih sistemik agar retensi jangka panjang lebih stabil, yaitu: (1) menyusun skema penghargaan finansial dan nonfinansial yang jelas dan adil untuk memperkuat persepsi keadilan (Adams, 1965) dan memperbesar dampak positif penghargaan terhadap retensi sebagaimana ditunjukkan oleh Asria (2025); (2) membangun jalur karier dan program pelatihan berkala untuk memperkuat ekspektasi kemajuan dan mengurangi rasa stagnan (Vroom, 1964; Van Eerde & Thierry, 1996), yang juga konsisten dengan temuan Asria (2025) tentang kontribusi *career development* pada retensi; (3) membentuk forum komunikasi rutin dan kanal aspirasi untuk meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Eisenberger et al., 1986); serta (4) memperbaiki dukungan operasional kerja lapangan agar beban biaya dan risiko kerja tidak ditanggung karyawan secara personal. Dengan demikian, strategi retensi yang efektif pada konteks koperasi cabang tidak cukup mengandalkan kultur kekeluargaan, tetapi perlu diinstitutionalisasi ke dalam kebijakan MSDM yang terukur, konsisten, dan relevan dengan karakteristik pekerjaan cabang.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan dan pembahasan, implikasi manajerial berikut diarahkan untuk memperkuat retensi karyawan di KSP CU Donistahi PinangSORI KC Hiliduhu dengan menautkan kontribusi faktor-faktor kunci, tantangan manajemen, serta strategi retensi yang relevan:

1. Melembagakan sistem penghargaan berbasis kinerja (finansial dan nonfinansial). Manajemen perlu menyusun skema penghargaan yang jelas, transparan, dan terdokumentasi (misalnya insentif kinerja, apresiasi bulanan, sertifikat pengakuan), agar persepsi keadilan meningkat dan kontribusi kerja terlihat secara formal.
2. Menyeimbangkan beban kerja melalui pengaturan distribusi tugas dan waktu. Evaluasi periodik beban kerja antarbagian perlu dilakukan untuk mencegah penumpukan kerja pada periode tertentu. Pengaturan target yang realistis dan

rotasi tugas terbatas dapat mengurangi kelelahan dan menjaga kepuasan kerja.

3. Memperkuat lingkungan kerja kondusif dengan standar operasional yang mendukung kenyamanan. Iklim kerja yang sudah relatif baik perlu dipertahankan melalui kejelasan jam kerja, istirahat, dan prosedur kerja yang konsisten, sehingga lingkungan kerja berfungsi sebagai penopang retensi jangka menengah.
4. Mengelola hubungan interpersonal melalui mekanisme komunikasi dan resolusi konflik. Pembentukan forum evaluasi rutin (misalnya rapat bulanan) dan penunjukan penanggung jawab mediasi internal dapat mencegah gesekan kecil berkembang menjadi konflik yang memengaruhi keputusan bertahan.
5. Menyediakan jalur pengembangan karier dan pelatihan terjadwal. Manajemen disarankan menyusun peta jenjang karier sederhana dan program pelatihan berkala (internal maupun eksternal) agar karyawan melihat prospek pertumbuhan yang jelas dan tidak merasa stagnan.
6. Membangun kanal komunikasi dua arah yang aman dan terstruktur. Penyediaan wadah aspirasi (kotak saran digital/fisik, sesi konseling periodik) akan meningkatkan *perceived organizational support* dan memungkinkan masalah terdeteksi sebelum berujung pada pengunduran diri.
7. Meningkatkan dukungan operasional bagi staf lapangan. Penyediaan fasilitas kerja (misalnya dukungan transportasi atau biaya operasional) perlu diprioritaskan untuk mengurangi beban personal dan kelelahan kerja, sehingga loyalitas staf lapangan dapat terjaga.
8. Melakukan monitoring dan evaluasi strategi retensi secara berkala. Manajemen perlu menetapkan indikator sederhana (misalnya tingkat turnover, kepuasan kerja internal) dan meninjau efektivitas kebijakan retensi setiap periode untuk memastikan perbaikan berkelanjutan.

Keterbatasan dan Arah Penelitian Lanjutan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian dilakukan pada satu kantor cabang koperasi sehingga temuan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk generalisasi ke seluruh koperasi simpan pinjam. Kedua, jumlah informan yang terbatas dan pendekatan kualitatif menekankan kedalaman data, sehingga hasil penelitian lebih merefleksikan persepsi dan pengalaman subjektif

karyawan pada periode tertentu. Ketiga, penelitian ini belum mengintegrasikan data kuantitatif (misalnya survei kepuasan kerja atau analisis statistik turnover) yang dapat memperkuat pengukuran hubungan antarvariabel secara lebih luas.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk (1) mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif (mixed methods) guna menguji secara empiris pengaruh kepuasan kerja, penghargaan, dan pengembangan karier terhadap retensi; (2) memperluas lokasi penelitian ke beberapa kantor cabang atau koperasi sejenis untuk membandingkan strategi retensi lintas konteks; (3) mengkaji peran variabel mediasi seperti komitmen organisasional atau perceived organizational support dalam hubungan antara kebijakan MSDM dan retensi; serta (4) mengeksplorasi pengaruh faktor kontekstual wilayah (misalnya karakteristik daerah kepulauan) terhadap dinamika retensi karyawan koperasi.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa retensi karyawan di KSP Credit Union Donistahi Pinangsori Kantor Cabang Hiliduho dipengaruhi oleh faktor-faktor yang saling terkait, mencakup aspek manajerial, operasional, dan psikososial. Temuan utama menunjukkan bahwa kepuasan kerja, sistem penghargaan (finansial dan nonfinansial), lingkungan kerja, hubungan interpersonal, serta peluang pengembangan karier merupakan determinan penting yang membentuk keputusan karyawan untuk bertahan. Hubungan interpersonal yang bersifat kekeluargaan terbukti menjadi faktor penyangga retensi yang kuat, namun retensi jangka panjang cenderung rapuh ketika sistem penghargaan belum jelas dan adil, beban kerja tidak selalu seimbang, serta jalur karier dan pelatihan belum terstruktur.

Penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan utama manajemen dalam mempertahankan karyawan, yaitu ketiadaan kebijakan formal terkait penghargaan berbasis kinerja dan pengembangan karier, keterbatasan dukungan operasional bagi staf lapangan, serta belum optimalnya mekanisme komunikasi dua arah sebagai wadah aspirasi dan penyelesaian masalah. Kondisi tersebut berkontribusi pada munculnya persepsi kurang dihargai, risiko kejenuhan kerja, dan kecenderungan pengunduran diri tanpa umpan balik yang memadai.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menegaskan bahwa strategi retensi yang efektif

pada konteks koperasi cabang tidak cukup hanya mengandalkan kultur kekeluargaan, tetapi perlu diinstitutionalisasi melalui kebijakan MSDM yang terukur dan konsisten. Strategi yang direkomendasikan meliputi penyusunan sistem penghargaan yang transparan, penataan beban kerja, penguatan komunikasi internal, penyediaan dukungan operasional kerja lapangan, serta pengembangan karier dan pelatihan berkala. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi penguatan tata kelola MSDM koperasi simpan pinjam, sekaligus memperkaya pemahaman tentang dinamika retensi karyawan pada lembaga keuangan koperasi di konteks lokal.

Referensi

- Assegaf, M. N. (2024). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi pada Toko Iraq Collection)*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Griffeth, R. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)
- Gunawan, H., & Risky, M. C. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASA KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. NUSANTARA POWER ENGINEERING MEDAN. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 16(2), 226–238.
- Gusti Septiyan Nurhasan, M., & Mirnayanti, S. (2025). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN KOPERASI DI PT. AIR MINUM TABALONG BERSINAR (PERSERODA). *JAPB*, 8(2), 1900–1917. <https://doi.org/10.35722/japb.v8i2.1383>

- Hernawan, B. D., & Srimulyani, V. A. (2021). Dampak Kompensasi terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi. *Reviu Akuntansi, Manajemen, Dan Bisnis (Rambis)*, 1(2), 115–125.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The Motivation to Work*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Hom, P. W., & Kiazad, K. (2025). New Directions for Theories for Why Employees Stay or Leave. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12(1), 185–213. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-033733>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Khujjah Ayu Asria, Juniwati, J., Ramadhan, R., Rosnani, T., & Mayasari, E. (2025). Retention of Gen Z Employees: The Impact of Rewards, Career Development, and Job Satisfaction. *ECo-Buss*, 7(3), 1623–1637. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1796>
- KRISTOF, A. L. (1996). PERSON-ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). WHY PEOPLE STAY: USING JOB EMBEDDEDNESS TO PREDICT VOLUNTARY TURNOVER. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Novira Azelikha, F., Purwadhi, P., & Syarifuddin, D. (2025). Pengaruh Kompensasi, Peluang Karir dan Hubungan Interpersonal Terhadap Retensi Karyawan di RSUD Muhammadiyah Aghisna Kroya Cilacap. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(3), 1560–1568. <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i3.2275>
- Pithaloka, D. A., & Ardiyanti, N. (2024). The Effect of Perceived Organizational Support on Intention to Stay Mediated by Employee Engagement and Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(2), 476–491. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.02.13>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Sa'diyah, H., Irawati, S. A., & Faidal. (2017). PENGARUH EMPLOYEE RETENTION DAN TURNOVER INTENTION TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KOSPIN JASA CABANG JAWA TIMUR. *Competence: Journal of Management Studies*, 11(1).
- Schaap, P., & Olckers, C. (2020). Relationships between employee retention factors and attitudinal antecedents of voluntary turnover: An extended structural equation modelling approach. *SA Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1358>
- Yang, C., Chen, Y., & Chen, A. (2021). The effect of on-the-job shocks on employees' intention to stay: an investigation of organizational embeddedness. *Chinese Management Studies*, 15(5), 1032–1056. <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2020-0204>