Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan
Volume 4, Nomor 4, Oktober 2026
e-ISSN: 2963-5225; p-ISSN: 2963-5284, Hal. 71-86
DOI: https://doi.org/10.58192/wawasan.v4i4.4859
Tersedia: https://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/Wawasan

Employee Retention di Tengah Gangguan *Cash Flow*

(Studi Kasus Rendahnya Turnover Karyawan pada PT. Bintang Sejahtra Sitorang)

Katrina Simanjuntak[1*], Iskandarini[2], Nismah Panjaitan[3]
[1-3]Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara, Indonesia
**Penulis Korespondensi: katrinasimanjuntak@gmail.com*

Abstract*. This study examines the low employee turnover at PT Bintang Sejahtra Sitorang (PT BSS), an outsourcing company facing cash flow disruptions due to delayed client payments in 2024. Although financial distress is theoretically expected to drive employee turnover, field evidence shows that turnover at PT BSS remained low and stable. Using a descriptive qualitative case study approach combined with the Fishbone Diagram (Ishikawa) for root cause analysis, data were collected through in-depth interviews, focus group discussions, participatory observation, and document review involving management, supervisors, and employees. Findings indicate that low turnover is shaped by six interrelated retention factors: Man (employees' affective commitment and loyalty), Management (supportive leadership and communication transparency), Method (an empowering, participatory work system), Environment (a strong family-like culture and team harmony), Resources (sustained perceived organizational support despite limited resources), and Financial (employees' understanding of the company's financial condition through open communication). Supportive leadership, affective commitment, and psychological contract fulfillment through transparent communication emerged as the three dominant factors. These non-financial factors were found to compensate for weak hygiene factors, consistent with Herzberg's Two-Factor Theory. The study proposes a "retention resilience" model illustrating how these six dimensions interact to sustain employee retention under financial pressure. Findings were validated through source and method triangulation and member checking. The study recommends that outsourcing companies under financial strain prioritize relational leadership, crisis communication protocols, and organizational culture strengthening as key retention strategies.*

Keyword: *Employee Retention; Employee Turnove; Fishbone Diagram; Outsourcing; Perceived.*

Abstrak.. Penelitian ini mengkaji rendahnya tingkat turnover karyawan di PT Bintang Sejahtra Sitorang (PT BSS), perusahaan jasa outsourcing yang mengalami gangguan cash flow akibat keterlambatan pembayaran klien pada tahun 2024. Secara teoritis, tekanan keuangan diasumsikan mendorong karyawan untuk keluar dari perusahaan, namun fakta di lapangan menunjukkan turnover di PT BSS tetap rendah dan stabil. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, dipadukan dengan Fishbone Diagram (Ishikawa) sebagai alat root cause analysis. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, Focus Group Discussion (FGD), observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap manajemen, supervisor, dan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya turnover dipengaruhi oleh enam dimensi faktor retensi yang saling menguatkan: Man (komitmen afektif dan loyalitas tinggi karyawan), Management (kepemimpinan suportif dan transparansi komunikasi), Method (sistem kerja yang memberdayakan dan partisipatif), Environment (budaya kekeluargaan dan harmoni tim yang kuat), Resources (perceived organizational support yang tetap terjaga meskipun sumber daya terbatas), dan Financial (pemahaman karyawan terhadap kondisi keuangan perusahaan melalui komunikasi terbuka). Kepemimpinan suportif, komitmen afektif, dan pemenuhan psychological contract melalui komunikasi transparan teridentifikasi sebagai tiga faktor dominan. Ketiga faktor non-finansial ini terbukti mampu mengompensasi lemahnya hygiene factor, sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg. Penelitian ini menghasilkan model "resiliensi retensi" yang menggambarkan interaksi keenam dimensi dalam mempertahankan karyawan di tengah tekanan finansial. Temuan dikonfirmasi melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member check. Penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan outsourcing yang menghadapi tekanan finansial memprioritaskan kepemimpinan relasional, protokol komunikasi krisis, dan penguatan budaya organisasi sebagai strategi utama retensi karyawan.

Kata Kunci: Alih Daya; Diagram Tulang Ikan; Persepsi Dukungan Organisasi; Retensi Karyawan; Turnover Karyawan.

Naskah Masuk: 03 April 2026; Revisi: 06 Mei 2026; Diterima: 05 Juni 2026; Tersedia: 03 Juli 2026

1. LATAR BELAKANG

Stabilitas keuangan perusahaan merupakan salah satu fondasi utama dalam menjaga keberlangsungan operasional organisasi, termasuk dalam memenuhi kewajiban terhadap karyawan. Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kondisi finansial yang terganggu, khususnya yang berdampak pada keterlambatan pembayaran gaji, secara teoritis berimplikasi langsung terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan intensi turnover karyawan. Berbagai literatur menyatakan bahwa ketidakpastian finansial cenderung menurunkan rasa aman kerja (job security) dan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih stabil.

Namun demikian fenomena yang terjadi pada PT. Bintang Sejahtra Sitorang menunjukkan kondisi yang tidak sepenuhnya sejalan dengan konstruksi teoritis tersebut. Pada tahun 2024, perusahaan mengalami gangguan cash flow akibat keterlambatan pembayaran dari klien, yang berdampak pada keterlambatan pemenuhan kewajiban finansial kepada karyawan. Secara rasional dan normatif, kondisi tersebut seharusnya meningkatkan risiko turnover. Akan tetapi, data internal perusahaan justru menunjukkan bahwa tingkat keluar-masuk karyawan relatif rendah dan stabil. Situasi ini menghadirkan suatu anomali empiris yang menarik untuk dianalisis secara ilmiah.

Dalam kerangka teori dua faktor Herzberg, kompensasi finansial termasuk dalam kategori hygiene factors yang berfungsi mencegah ketidakpuasan. Ketika faktor ini terganggu, secara teoritis karyawan akan mengalami ketidakpuasan yang dapat berujung pada keputusan untuk keluar dari organisasi. Namun, rendahnya turnover di PT Bintang Sejatra Sitorang mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang berperan sebagai penahan (retention drivers), khususnya faktor non-finansial yang bersifat psikologis dan sosial.

Lebih lanjut, teori komitmen organisasi menjelaskan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung bertahan karena adanya keterikatan emosional terhadap organisasi. Demikian pula dalam perspektif Social Exchange Theory, hubungan timbal balik yang positif antara karyawan dan organisasi dapat menghasilkan loyalitas, bahkan ketika organisasi menghadapi keterbatasan sumber daya. Artinya, keputusan bertahan tidak semata-mata didasarkan pada kalkulasi ekonomi, tetapi juga pada dimensi relasional dan perseptual.

Konteks PT Bintang Sejahtra Sitorang sebagai perusahaan outsourcing juga menambah kompleksitas fenomena ini. Industri outsourcing umumnya ditandai dengan tingkat turnover yang relatif tinggi, karena karakteristik pekerjaan yang fleksibel dan mobilitas tenaga kerja yang tinggi. Oleh karena itu, rendahnya turnover di tengah gangguan cash flow menjadi

fenomena yang tidak hanya unik secara internal perusahaan, tetapi juga relevan dalam diskursus MSDM pada sektor jasa tenaga kerja. Fenomena ini menimbulkan pertanyaan mendasar: faktor apa yang sesungguhnya membentuk daya tahan retensi karyawan ketika stabilitas finansial perusahaan terganggu? Apakah faktor budaya organisasi, kepemimpinan, hubungan interpersonal, atau persepsi terhadap masa depan perusahaan memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan faktor finansial? Pertanyaan-pertanyaan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara konstruksi teoritis umum dan realitas empiris yang terjadi di PT Bintang Sejatra Sitorang.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berangkat dari persoalan praktis gangguan cash flow, tetapi juga dari kebutuhan akademik untuk menjelaskan dinamika retensi karyawan dalam situasi krisis finansial. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam memahami bahwa employee retention merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh interaksi antara faktor ekonomi, psikologis, sosial, dan budaya organisasi. Selain itu, penelitian ini juga memiliki relevansi praktis dalam merumuskan strategi retensi berbasis non-finansial bagi organisasi yang menghadapi tekanan keuangan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus dengan *Fishbone Diagram* (Ishikawa) sebagai alat utama untuk mengidentifikasi akar penyebab rendahnya *turnover* karyawan di PT Bintang Sejahtra Sitorang (PT BSS) di tengah gangguan *cash flow*. Analisis dilakukan melalui enam dimensi utama, yaitu *Man*, *Management*, *Method*, *Environment*, *Resources*, dan *Financial*, yang diperoleh dari wawancara mendalam, *Focus Group Discussion* (FGD), observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya *turnover* bukan hanya dipengaruhi faktor finansial, tetapi merupakan hasil interaksi berbagai faktor yang membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi. Temuan ini didukung oleh Teori Dua Faktor Herzberg, Teori Komitmen Organisasi, *Social Exchange Theory*, dan *Psychological Contract Theory* yang menjelaskan pentingnya hubungan sosial, dukungan organisasi, serta kepercayaan dalam mempertahankan karyawan (Meyer & Allen, 1997; Rousseau, 1995).

Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor dominan yang mendorong retensi karyawan adalah kepemimpinan suportif, komitmen afektif, dan transparansi komunikasi. Karyawan tetap bertahan karena merasa dihargai, memiliki hubungan kekeluargaan yang kuat, serta memperoleh dukungan dan empati dari manajemen. Selain itu, sistem kerja yang fleksibel, budaya organisasi yang kondusif, kesempatan pengembangan diri, dan keterbukaan perusahaan

terkait kondisi keuangan memperkuat rasa percaya dan loyalitas karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa *affective commitment*, *perceived organizational support*, dan kepemimpinan suportif berperan penting dalam menurunkan *turnover intention* serta meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Meyer et al., 2002; Naz et al., 2020; López Bohle et al., 2018).

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian menghasilkan model konseptual *employee retention* yang menekankan sinergi enam faktor retensi dalam membentuk *retention resilience*, yaitu kemampuan organisasi mempertahankan karyawan meskipun menghadapi tekanan finansial. Evaluasi teori menunjukkan bahwa faktor motivator seperti pengakuan, hubungan kerja yang bermakna, dan otonomi mampu mengimbangi keterbatasan kompensasi finansial dalam jangka menengah. Validitas temuan diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan *member check*, yang menunjukkan konsistensi persepsi antara manajemen, supervisor, dan karyawan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa investasi jangka panjang pada kepemimpinan, budaya organisasi, dan hubungan kerja yang autentik menjadi fondasi utama keberhasilan retensi karyawan dalam situasi krisis. (Cropanzano & Mitchell 2005).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Rancangan Yang Dihasilkan

Model atau Framework

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus yang dipadukan dengan analisis Fishbone Diagram (Ishikawa) sebagai kerangka utama dalam mengidentifikasi akar penyebab rendahnya turnover karyawan di PT Bintang Sejahtra Sitorang (PT BSS) di tengah gangguan cash flow. Kerangka analisis ini dibangun di atas landasan beberapa teori inti manajemen sumber daya manusia, yaitu Teori Dua Faktor Herzberg, Teori Komitmen Organisasi, Social Exchange Theory, serta Psychological Contract Theory.

Framework penelitian ini mengintegrasikan dua lapisan analisis. Lapisan pertama adalah analisis kondisi aktual organisasi, yang mencakup gambaran tentang dampak gangguan cash flow terhadap operasional dan hubungan kerja di PT BSS. Lapisan kedua adalah analisis sebab-akibat melalui Fishbone Diagram, yang mengidentifikasi faktor-faktor penyebab karyawan memilih untuk tetap bertahan meskipun perusahaan menghadapi tekanan finansial.

Integrasi Fishbone Diagram dengan Pendekatan Kualitatif

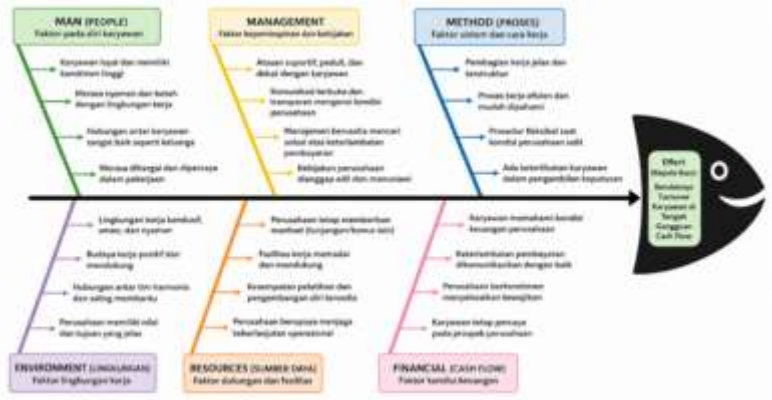
Fishbone Diagram dipilih sebagai alat analisis utama karena kemampuannya dalam memetakan hubungan sebab-akibat secara sistematis dan visual. Sesuai dengan tujuan

penelitian ketiga, yaitu menganalisis fenomena employee retention menggunakan pendekatan Fishbone Diagram sebagai alat root cause analysis, maka dalam konteks penelitian ini yang ditempatkan sebagai "effect" atau kepala ikan (fish head) adalah "Rendahnya Turnover Karyawan di Tengah Gangguan Cash Flow" — yakni fenomena employee retention yang menjadi objek utama penelitian. Dengan demikian, Fishbone Diagram digunakan untuk menelusuri dan memetakan faktor-faktor penyebab (root causes) mengapa karyawan memilih tetap bertahan, sebagaimana yang diperintahkan dalam tujuan ke-3. Faktor-faktor penyebab tersebut dipetakan ke dalam enam kategori tulang utama berdasarkan temuan wawancara mendalam dan Focus Group Discussion (FGD), yaitu: Man (People), Management, Method, Environment, Resources, dan Financial. Penggunaan keenam kategori ini mengacu pada kerangka Ishikawa (1985) yang menyebutkan bahwa akar masalah dalam suatu organisasi dapat ditelusuri melalui dimensi manusia, manajemen, metode, lingkungan, sumber daya, dan kondisi finansial sebagai faktor-faktor penyebab utama.

Pendekatan ini diperkuat dengan data kualitatif yang diperoleh dari wawancara mendalam dengan pihak manajemen, supervisor, dan karyawan penempatan, serta dikonfirmasi melalui observasi partisipatif dan studi dokumentasi internal perusahaan. Kombinasi antara Fishbone Analysis dan metode kualitatif memungkinkan peneliti tidak hanya mengidentifikasi faktor penyebab secara kategoris, tetapi juga memahami makna dan konteks di balik setiap faktor tersebut dari perspektif karyawan sendiri.

Struktur Framework: Enam Dimensi Retensi

Berdasarkan hasil analisis Fishbone yang diintegrasikan dengan temuan lapangan, penelitian ini menghasilkan sebuah model retensi karyawan berbasis enam dimensi sebagai berikut:



Gambar 1. Fishbone Diagram (Ishikawa) Faktor Penyebab Rendahnya Turnover Karyawan PT BSS.

Sumber: Peneliti, 2026

Dimensi pertama adalah Man (Faktor pada Diri Karyawan), yang mencakup loyalitas dan komitmen tinggi karyawan terhadap perusahaan, rasa nyaman dan betah dalam lingkungan kerja, hubungan antar karyawan yang terjalin seperti keluarga, serta perasaan dihargai dan dipercaya dalam melaksanakan tugas.

Dimensi kedua adalah Management (Faktor Kepemimpinan dan Kebijakan), yang meliputi gaya kepemimpinan atasan yang suportif, peduli, dan dekat dengan karyawan; komunikasi yang terbuka dan transparan mengenai kondisi perusahaan; manajemen yang aktif mencari solusi atas keterlambatan pembayaran; serta kebijakan perusahaan yang dianggap adil dan manusiawi.

Dimensi ketiga adalah Method (Faktor Sistem dan Cara Kerja), yang mencakup pembagian kerja yang jelas dan terstruktur, proses kerja yang efisien dan mudah dipahami, prosedur yang fleksibel saat kondisi perusahaan sedang sulit, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional.

Dimensi keempat adalah Environment (Faktor Lingkungan Kerja), yang meliputi kondisi lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan nyaman; budaya kerja yang positif dan saling mendukung; hubungan antar tim yang harmonis; serta nilai dan tujuan perusahaan yang jelas dan diyakini bersama oleh seluruh karyawan. Dimensi kelima adalah Resources (Faktor Dukungan dan Fasilitas), yang mencakup komitmen perusahaan dalam tetap memberikan manfaat berupa tunjangan atau bonus meskipun kondisi keuangan terbatas; ketersediaan fasilitas kerja yang memadai; adanya kesempatan pelatihan dan pengembangan diri; serta upaya manajemen dalam menjaga keberlangsungan operasional perusahaan.

Dimensi keenam adalah Financial (Faktor Kondisi Keuangan), yang meliputi pemahaman karyawan terhadap kondisi keuangan perusahaan, keterlambatan pembayaran yang dikomunikasikan dengan baik kepada karyawan, komitmen perusahaan dalam menyelesaikan kewajibannya secara bertahap, serta kepercayaan karyawan terhadap prospek dan masa depan perusahaan.

Hasil Rancangan

Temuan Utama Berdasarkan Fishbone Analysis

Berdasarkan hasil analisis Fishbone Diagram yang dibangun dari temuan wawancara mendalam, FGD, dan observasi lapangan, penelitian ini mengidentifikasi bahwa rendahnya turnover karyawan di PT Bintang Sejahtra Sitorang bukan merupakan kebetulan semata, melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor non-finansial yang saling menguatkan satu sama lain. Berikut adalah temuan utama dari setiap kategori Fishbone:

Faktor Man (People): Loyalitas dan Identifikasi Diri dengan Perusahaan

Dari hasil wawancara dengan seluruh informan, ditemukan bahwa karyawan PT BSS memiliki tingkat loyalitas dan komitmen afektif yang tinggi terhadap perusahaan. Sebagian besar karyawan menyatakan bahwa mereka merasa "sudah menjadi bagian dari keluarga" di tempat kerja ini. Keterikatan emosional yang kuat ini membentuk komitmen afektif yang tidak mudah tergoyahkan oleh tekanan finansial jangka pendek. Temuan ini selaras dengan Meyer dan Allen (1997) yang menegaskan bahwa karyawan dengan affective commitment yang tinggi bertahan karena mereka "want to", bukan karena "need to" atau "ought to". Karyawan merasa dihargai dan dipercaya untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka, sehingga tumbuh rasa memiliki (sense of belonging) yang dalam terhadap organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan Meyer et al. (2002) dalam meta-analysis mereka yang menunjukkan bahwa affective commitment memiliki korelasi negatif paling kuat dengan turnover intention dibandingkan dua komponen komitmen lainnya.

Selain itu, hubungan sosial yang erat antar sesama karyawan juga menjadi pengikat yang kuat. Banyak karyawan menyatakan bahwa keengganan untuk meninggalkan perusahaan juga dipengaruhi oleh perasaan tidak ingin meninggalkan rekan-rekan kerja yang telah menjadi seperti sahabat dan keluarga. Hal ini sesuai dengan konsep continuance commitment dalam teori Meyer dan Allen (1991), di mana individu tetap bertahan karena adanya keterikatan personal yang sulit untuk diputuskan begitu saja. López Bohle et al. (2018) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai mediator yang mampu meredam dampak negatif job insecurity terhadap stabilitas tenaga kerja dalam organisasi, yang relevan dengan kondisi yang terjadi di PT BSS.

Faktor Management: Kepemimpinan Suportif sebagai Jangkar Stabilitas

Temuan yang paling menonjol dari kategori Management adalah peran kepemimpinan suportif (supportive leadership) dalam mempertahankan kepercayaan karyawan selama masa krisis finansial. Seluruh informan dari kalangan karyawan secara konsisten menyatakan bahwa atasan mereka bersikap terbuka, peduli, dan tidak bersembunyi dari kenyataan yang tengah dihadapi perusahaan. Manajemen secara aktif menginformasikan kondisi keuangan perusahaan kepada karyawan, menjelaskan penyebab keterlambatan pembayaran, dan memberikan komitmen yang jelas mengenai jadwal penyelesaian kewajiban tersebut. Temuan ini sejalan dengan penelitian Zhang et al. (2025) yang membuktikan bahwa kepemimpinan suportif secara signifikan meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, khususnya dalam kondisi organisasi yang tidak stabil. Naz et al. (2020) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang suportif membentuk persepsi positif karyawan

terhadap organisasi dan memperkuat komitmen mereka untuk bertahan. Transparansi komunikasi ini secara signifikan mengurangi kecemasan dan ketidakpastian yang dirasakan karyawan. Dalam perspektif Psychological Contract Theory (Rousseau, 1995), pemenuhan kewajiban informasional oleh manajemen dipersepsikan karyawan sebagai bentuk penghormatan terhadap hak mereka untuk mengetahui kondisi sebenarnya. Robinson dan Rousseau (1994) menunjukkan bahwa pelanggaran psychological contract sangat bergantung pada persepsi karyawan, bukan semata-mata pada kejadian objektif. Ketika manajemen tidak menutup-nutupi situasi, karyawan merasa bahwa psychological contract mereka belum dilanggar secara menyeluruh, sehingga kepercayaan dan komitmen mereka tetap terjaga.

Selain transparansi, manajemen juga menunjukkan empati yang nyata terhadap beban yang ditanggung karyawan. Bentuk empati ini diwujudkan dalam berbagai kebijakan informal, seperti memberikan kelonggaran waktu untuk urusan pribadi, membantu karyawan yang menghadapi kesulitan keuangan secara individual, serta memastikan bahwa tidak ada karyawan yang merasa sendirian dalam menghadapi situasi sulit ini.

Faktor Method: Sistem Kerja yang Memberdayakan

Dari sisi Method, penelitian menemukan bahwa sistem dan cara kerja di PT BSS dirancang dengan mempertimbangkan keterlibatan karyawan. Pembagian tugas yang jelas dan terstruktur membuat karyawan memahami peran mereka dengan baik, sehingga mengurangi ambiguitas peran yang sering menjadi sumber stres di tempat kerja. Prosedur operasional yang fleksibel, khususnya ketika kondisi perusahaan sedang sulit, menunjukkan bahwa sistem kerja di PT BSS bersifat adaptif terhadap dinamika yang terjadi.

Lebih dari itu, karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait operasional pekerjaan mereka. Keterlibatan ini memberikan rasa otonomi dan kontrol yang merupakan kebutuhan intrinsik karyawan menurut Teori Motivasi Herzberg (1959). Herzberg menegaskan bahwa faktor motivator seperti tanggung jawab, pengakuan, dan otonomi dalam pekerjaan merupakan faktor yang mendorong keterikatan dan kepuasan kerja yang sesungguhnya. Ketika karyawan merasa memiliki suara dalam menentukan cara kerja mereka, motivasi intrinsik mereka terpelihara meskipun motivasi ekstrinsik (finansial) sedang terganggu. Temuan ini juga konsisten dengan Allen et al. (2003) yang menemukan bahwa praktik SDM yang suportif dan memberdayakan karyawan berpengaruh positif terhadap perceived organizational support dan retensi karyawan.

Faktor Environment: Budaya Kekeluargaan sebagai Fondasi Retensi

Faktor Environment menunjukkan bahwa lingkungan kerja di PT BSS dicirikan oleh budaya kekeluargaan yang kuat. Karyawan mendeskripsikan tempat kerja mereka sebagai

lingkungan yang "kondusif, aman, dan nyaman". Hubungan antar tim yang harmonis serta semangat saling membantu menjadi nilai-nilai yang tertanam dalam budaya organisasi PT BSS. Nilai-nilai ini tidak terbentuk secara formal melalui kebijakan tertulis, melainkan tumbuh secara organik dari interaksi sehari-hari yang didasarkan pada saling menghormati.

Budaya kerja yang positif ini berfungsi sebagai penyangga psikologis (psychological buffer) bagi karyawan ketika menghadapi tekanan finansial. Dalam perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964), karyawan yang merasa mendapatkan nilai-nilai psikologis dan sosial dari lingkungan kerjanya akan merasa memiliki kewajiban timbal balik untuk tetap berkontribusi kepada organisasi. Cropanzano dan Mitchell (2005) menjelaskan bahwa hubungan pertukaran sosial yang berkualitas tinggi yang dicirikan oleh saling percaya, kepedulian, dan dukungan menghasilkan kelekatan psikologis (psychological attachment) yang menurunkan niat karyawan untuk keluar. Dengan demikian, budaya kekeluargaan yang ada di PT BSS secara efektif mengkompensasi kekurangan yang bersifat finansial melalui mekanisme reciprocity ini.

Faktor Resources: Dukungan Organisasi di Tengah Keterbatasan

Meskipun menghadapi gangguan cash flow, PT BSS tetap berupaya memberikan dukungan kepada karyawannya dalam batas kemampuan yang ada. Perusahaan tetap mengupayakan pemberian tunjangan dan benefit meskipun dalam bentuk yang disesuaikan dengan kondisi keuangan. Fasilitas kerja yang tersedia tetap dijaga untuk memastikan karyawan dapat menjalankan tugas mereka dengan baik. Upaya ini mencerminkan komitmen perusahaan yang dipersepsikan karyawan sebagai bentuk Perceived Organizational Support (POS) yang tinggi.

Selain itu, kesempatan pelatihan dan pengembangan diri tetap diberikan kepada karyawan, meskipun mungkin dalam skala yang lebih terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen tetap berinvestasi pada pengembangan sumber daya manusia meskipun kondisi keuangan sedang terbatas. Investasi non-finansial ini dipersepsikan karyawan sebagai sinyal bahwa perusahaan masih percaya pada potensi mereka dan memiliki rencana jangka panjang bersama karyawan. Hal ini sejalan dengan definisi Perceived Organizational Support (POS) yang dikemukakan oleh Allen et al. (2003), yaitu persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. POS yang tinggi terbukti berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan (López Bohle et al., 2018), dan menjadi moderator penting yang melemahkan hubungan antara job insecurity dengan niat keluar karyawan (Khalifa & Shehata, 2025).

Faktor Financial: Transparansi sebagai Kunci Pemahaman Karyawan

Temuan pada kategori Financial menunjukkan fenomena yang menarik: justru karena kondisi keuangan dikomunikasikan secara transparan kepada karyawan, mereka menjadi lebih memahami dan memaklumi situasi yang terjadi. Karyawan yang memahami bahwa keterlambatan pembayaran disebabkan oleh faktor eksternal berupa keterlambatan pembayaran dari klien, dan bukan karena kelalaian atau ketidakpedulian manajemen, cenderung bersikap lebih toleran terhadap kondisi tersebut.

Kepercayaan karyawan terhadap prospek perusahaan juga memainkan peran penting. Karyawan yang memiliki keyakinan bahwa perusahaan akan pulih dan mampu memenuhi kewajibannya cenderung bertahan lebih lama. Keyakinan ini dibangun melalui rekam jejak perusahaan yang selalu akhirnya menyelesaikan kewajibannya, komunikasi manajemen yang konsisten, serta kepercayaan personal terhadap integritas pimpinan perusahaan. Temuan ini relevan dengan penelitian Khalifa dan Shehata (2025) yang menunjukkan bahwa ketidakpastian finansial organisasi dapat meningkatkan turnover intention, namun dampak negatif tersebut dapat dimitigasi secara efektif oleh perceived organizational support dan kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Selain itu, Sverke et al. (2002) dalam meta-analysis mereka menemukan bahwa job insecurity memiliki dampak terlemah terhadap turnover ketika karyawan memiliki tingkat komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap organisasi yang tinggi.

Model Konseptual Employee Retention PT BSS

Berdasarkan keseluruhan temuan Fishbone Analysis, penelitian ini menghasilkan sebuah model konseptual yang menggambarkan mekanisme retensi karyawan di PT BSS dalam kondisi gangguan cash flow. Model ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Ketika perusahaan mengalami gangguan cash flow, terdapat potensi peningkatan job insecurity dan turnover intention pada karyawan. Namun, mekanisme tersebut dapat diintervensi oleh kombinasi enam faktor retensi non-finansial dan finansial-komunikatif. Faktor Man menciptakan keterikatan afektif, faktor Management membangun kepercayaan melalui kepemimpinan suportif, faktor Method menyediakan rasa otonomi dan keterlibatan, faktor Environment membangun identitas bersama melalui budaya kekeluargaan, faktor Resources menunjukkan komitmen organisasi yang berkelanjutan, dan faktor Financial memastikan bahwa kondisi keuangan dipahami bukan sebagai pengkhianatan melainkan sebagai tantangan bersama. Interaksi keenam faktor ini secara bersama-sama membentuk apa yang dapat disebut sebagai "resiliensi retensi" (retention resilience), yaitu kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan bahkan dalam kondisi tekanan finansial.

Resiliensi ini tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan merupakan hasil dari investasi jangka panjang manajemen dalam membangun hubungan kerja yang autentik, budaya yang inklusif, dan kepemimpinan yang bermartabat.

Tabel 1. Ringkasan Temuan *Fishbone* dan Implikasi Retensi.

Kategori Fishbone	Faktor Penyebab Utama	Bukti Lapangan	Implikasi Retensi
Man (People)	Loyalitas tinggi, komitmen afektif, rasa dihargai	Karyawan merasa seperti keluarga dan tidak ingin meninggalkan rekan kerja	Menurunkan turnover intention secara signifikan
Management	Kepemimpinan suportif, komunikasi terbuka, empati aktif	Manajemen rutin mengkomunikasikan kondisi keuangan dan jadwal penyelesaian	Menjaga kepercayaan dan psychological contract
Method	Pembagian kerja jelas, prosedur fleksibel, keterlibatan karyawan	Karyawan terlibat dalam keputusan operasional harian	Mempertahankan motivasi intrinsik karyawan
Environment	Budaya kekeluargaan, harmoni tim, nilai organisasi yang kuat	Lingkungan kerja dideskripsikan kondusif, aman, dan saling mendukung	Membentuk psychological buffer terhadap tekanan finansial
Resources	Benefit tetap diberikan, fasilitas terjaga, peluang pengembangan diri	Perusahaan tetap mengupayakan tunjangan meski terbatas	Meningkatkan Perceived Organizational Support (POS)
Financial	Transparansi kondisi keuangan, komitmen penyelesaian kewajiban, kepercayaan prospek	Karyawan memahami keterlambatan sebagai faktor eksternal yang dikomunikasikan terbuka	Mencegah pelanggaran psychological contract yang destruktif

Sumber: Hasil Analisis Penelitian, 2026

Analisis dan Evaluasi

Evaluasi Faktor Dominan Retensi

Dari keseluruhan analisis yang telah dilakukan, terdapat tiga faktor yang diidentifikasi sebagai faktor dominan dalam mempertahankan karyawan PT BSS di tengah gangguan cash flow. Ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dan saling memperkuat satu sama lain dalam membentuk mekanisme retensi yang tangguh.

Faktor pertama yang paling dominan adalah kepemimpinan suportif (supportive leadership). Hampir seluruh informan menyebut peran atasan sebagai penentu utama keputusan mereka untuk bertahan. Kepemimpinan yang suportif tidak hanya berarti memberikan dukungan teknis dalam pekerjaan, tetapi lebih luas lagi mencakup dukungan emosional, keterbukaan informasi, dan kehadiran yang nyata bagi karyawan dalam kondisi sulit. Ketika karyawan merasa bahwa atasan mereka "ada" untuk mereka, baik secara fisik maupun emosional, rasa aman psikologis mereka tetap terjaga meskipun keamanan finansial sedang

terganggu. Faktor kedua adalah komitmen organisasi yang bersifat afektif, yang dalam konteks PT BSS terbentuk melalui proses interaksi yang panjang dan hubungan personal yang intens antara manajemen dan karyawan. Karakteristik PT BSS sebagai perusahaan yang relatif kecil dan masih berkembang justru menjadi keunggulan tersendiri, karena memungkinkan terciptanya hubungan personal yang lebih dekat antara pimpinan dan karyawan dibandingkan dengan perusahaan besar yang lebih hierarkis. Kedekatan ini menumbuhkan komitmen afektif yang kuat, di mana karyawan bertahan bukan karena terpaksa, melainkan karena mereka benar-benar ingin menjadi bagian dari perjalanan perusahaan.

Faktor ketiga adalah transparansi dan komunikasi organisasi dalam menghadapi krisis. Temuan lapangan menunjukkan bahwa cara manajemen PT BSS mengelola komunikasi selama periode gangguan cash flow sangat menentukan persepsi karyawan terhadap situasi tersebut. Ketika manajemen bersikap jujur dan terbuka mengenai kondisi keuangan, karyawan cenderung memaknai keterlambatan pembayaran sebagai sebuah ujian bersama yang harus dilalui, bukan sebagai pengabaian atau pengkhianatan dari pihak manajemen. Reframing kognitif ini, yang dimungkinkan oleh transparansi komunikasi, secara efektif mencegah pelanggaran psychological contract yang dapat memicu gelombang pengunduran diri.

Evaluasi terhadap Teori yang Digunakan

Temuan penelitian ini memberikan konfirmasi empiris terhadap beberapa teori yang digunakan sebagai kerangka analisis. Pertama, Teori Dua Faktor Herzberg terkonfirmasi dalam konteks yang menarik: meskipun faktor higienis (kompensasi finansial) terganggu, karyawan tetap bertahan karena faktor motivator (pengakuan, hubungan kerja yang bermakna, otonomi dalam pekerjaan) tetap hadir dan kuat. Ini menunjukkan bahwa dalam kondisi tertentu, kekuatan faktor motivator dapat mengkompensasi kekurangan faktor higienis, setidaknya dalam jangka menengah.

Kedua, Social Exchange Theory memberikan penjelasan yang kuat mengapa karyawan merasa "berhutang budi" untuk tetap bertahan. Persepsi bahwa perusahaan telah memberikan banyak hal yang bersifat non-finansial, seperti kepercayaan, peluang pengembangan, dan lingkungan kerja yang suportif, menciptakan sense of reciprocity yang mendorong karyawan untuk membalasnya dengan loyalitas dan kesetiaan.

Ketiga, Psychological Contract Theory menjelaskan mengapa cara manajemen mengkomunikasikan kondisi keuangan sangat krusial. Pelanggaran psychological contract, dalam hal ini keterlambatan pembayaran gaji, berpotensi sangat destruktif. Namun, ketika manajemen mengelola situasi ini dengan transparansi dan komitmen yang jelas, karyawan

cenderung mempersepsikannya sebagai pelanggaran parsial yang masih dapat diterima, bukan sebagai runtuhnya seluruh tatanan hubungan kerja yang telah dibangun.

Evaluasi Keterbatasan Temuan

Penelitian ini juga perlu mengevaluasi beberapa keterbatasan temuan yang perlu diperhatikan. Pertama, tingkat toleransi karyawan terhadap gangguan finansial memiliki batas, dan penelitian ini belum mengukur sejauh mana toleransi tersebut. Jika gangguan cash flow berlangsung dalam jangka waktu yang lebih panjang, faktor-faktor non-finansial yang selama ini menjadi penyangga mungkin tidak akan cukup kuat untuk menahan gelombang pengunduran diri.

Kedua, karakteristik karyawan yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah karyawan yang memang telah memilih untuk bertahan. Perspektif karyawan yang telah lebih dahulu mengundurkan diri tidak tertangkap dalam penelitian ini, sehingga ada kemungkinan bias dalam interpretasi faktor-faktor retensi yang teridentifikasi.

Validasi Hasil

Validasi hasil penelitian dilakukan melalui tiga mekanisme triangulasi untuk memastikan keabsahan dan kredibilitas temuan yang telah dihasilkan.

Mekanisme validasi pertama adalah triangulasi sumber, yang dilakukan dengan membandingkan keterangan dari tiga kelompok informan, yaitu pihak manajemen (direktur dan manajer operasional), supervisor, serta karyawan penempatan. Dari proses triangulasi ini, ditemukan konsistensi yang kuat di antara ketiga kelompok informan mengenai faktor-faktor utama yang mempertahankan karyawan, terutama terkait peran kepemimpinan suportif, budaya kekeluargaan, dan transparansi komunikasi. Hal ini memperkuat validitas temuan bahwa faktor-faktor tersebut memang benar-benar hadir dan dirasakan oleh seluruh lapisan organisasi.

Mekanisme validasi kedua adalah triangulasi metode, yang dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari wawancara mendalam, Focus Group Discussion (FGD), observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Hasil dari keempat metode pengumpulan data ini menunjukkan konsistensi yang baik, di mana pola-pola yang muncul dalam wawancara dapat dikonfirmasi melalui observasi lapangan dan sebaliknya. Misalnya, pernyataan karyawan mengenai kedekatan dengan manajemen dapat dikonfirmasi melalui pengamatan langsung terhadap interaksi sehari-hari antara atasan dan bawahan di tempat kerja.

Mekanisme validasi ketiga adalah member check, yang dilakukan dengan menyampaikan kembali ringkasan temuan penelitian kepada informan kunci dan meminta konfirmasi serta koreksi jika diperlukan. Seluruh informan kunci yang dihubungi dalam proses member check menyatakan bahwa temuan penelitian telah merepresentasikan kondisi dan

pengalaman mereka secara akurat. Beberapa informan bahkan memberikan tambahan informasi yang memperkaya dan memperdalam pemahaman terhadap temuan yang telah ada. Berdasarkan ketiga mekanisme validasi tersebut, penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa temuan yang telah dihasilkan memiliki tingkat keabsahan dan kredibilitas yang memadai untuk dijadikan dasar dalam penyusunan implikasi manajerial dan rekomendasi strategis bagi PT Bintang Sejahtra Sitorang dan organisasi sejenis.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji dan memahami secara mendalam fenomena rendahnya turnover karyawan di PT Bintang Sejahtra Sitorang di tengah kondisi gangguan cash flow yang terjadi pada tahun 2024. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus yang dipadukan dengan analisis Fishbone Diagram (Ishikawa), penelitian ini berhasil menjawab ketiga tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Berikut adalah kesimpulan yang disusun selaras dengan ketiga tujuan tersebut: Faktor-Faktor Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Employee Retention. Penelitian mengidentifikasi bahwa employee retention di PT BSS di tengah gangguan cash flow dipengaruhi oleh interaksi faktor internal dan eksternal yang saling menguatkan. Dari sisi internal karyawan (Man), ditemukan komitmen afektif yang tinggi yang tumbuh dari rasa memiliki dan kedekatan interpersonal sesuai dengan Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991). Dari sisi organisasi (Management, Method, Environment, Resources), kepemimpinan suportif, sistem kerja yang memberdayakan, budaya kekeluargaan, dan dukungan fasilitas yang berkelanjutan terbukti menjadi faktor penjaga loyalitas karyawan. Sementara dari sisi kondisi finansial sebagai faktor yang berpotensi memicu turnover, dampaknya dapat dikelola melalui transparansi komunikasi yang aktif dari manajemen. Keseluruhan faktor ini berinteraksi membentuk apa yang penelitian ini sebut sebagai "resiliensi retensi" organisasi sebuah kapasitas untuk mempertahankan karyawan bahkan dalam kondisi tekanan finansial. Faktor Dominan yang Mempengaruhi Employee Retention.

Berdasarkan perspektif karyawan maupun manajemen, terdapat tiga faktor yang diidentifikasi sebagai faktor paling dominan dalam mempertahankan karyawan. Pertama, kepemimpinan suportif (supportive leadership) yang mencakup transparansi komunikasi, empati aktif, dan kehadiran nyata pemimpin bagi karyawan dalam kondisi sulit konsisten dengan temuan Zhang et al. (2025) dan Naz et al. (2020). Kedua, komitmen afektif karyawan yang terbentuk dari hubungan interpersonal yang intens dan budaya kekeluargaan selaras dengan Meyer et al. (2002) yang menemukan affective commitment memiliki korelasi terkuat

dengan retensi. Ketiga, pemenuhan psychological contract melalui transparansi kondisi keuangan, di mana karyawan tidak mempersepsikan keterlambatan pembayaran sebagai pelanggaran kontrak psikologis yang permanen sesuai dengan Robinson dan Rousseau (1994). Ketiga faktor dominan ini merupakan faktor-faktor non-finansial yang terbukti mampu mengkompensasi kekurangan hygiene factor (finansial) sebagaimana dijelaskan oleh Teori Dua Faktor Herzberg (1959).Pemetaan Faktor Penyebab Employee Retention melalui Fishbone Diagram.

Melalui analisis Fishbone Diagram (Ishikawa, 1985) dengan kepala ikan berupa fenomena "Rendahnya Turnover Karyawan di Tengah Gangguan Cash Flow", penelitian ini berhasil memetakan secara sistematis enam kategori akar penyebab employee retention, yaitu: (1) Man : loyalitas dan komitmen afektif; (2) Management : kepemimpinan suportif dan transparansi komunikasi; (3) Method : sistem kerja yang memberdayakan dan melibatkan karyawan; (4) Environment : budaya kekeluargaan dan harmoni tim; (5) Resources : perceived organizational support yang tinggi meskipun sumber daya terbatas; dan (6) Financial : pemahaman karyawan terhadap kondisi keuangan melalui komunikasi yang terbuka. Model Fishbone ini memberikan gambaran yang komprehensif dan terstruktur mengenai bagaimana berbagai faktor bekerja bersama dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan, dan dapat digunakan sebagai dasar penyusunan strategi retensi karyawan di perusahaan outsourcing yang menghadapi tekanan finansial serupa. Pemetaan ini dikonfirmasi valid melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member check.

DAFTAR REFERENSI

Allen, N. J., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*(1), 99–118. https://doi.org/10.1177/014920630302900107

Baber, H., Islam, M. A., & Rashid, A. (2022). Psychological contract breach and employee outcomes: A review of empirical evidence. *International Journal of Organizational Analysis*, *30*(4), 1021–1038.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Doggett, A. M. (2005). Root cause analysis: A framework for tool selection. *Quality Management Journal, 12*(4), 34–45. https://doi.org/10.1080/10686967.2005.11919269

Gong, B., & Sims, R. L. (2022). Psychological contract breach and employee behavioral outcomes: A meta-analysis. *Human Resource Development Review*, *21*(3), 250–272.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Hngoi, L. V., Karim, N. A., & Rashid, N. R. (2024). Job insecurity and turnover intention: The moderating role of organizational support. *International Journal of Human Resource Studies, 14*(1), 55–72.

Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.

Khalifa, G. S. A., & Shehata, G. M. (2025). Organizational uncertainty and employee turnover intention: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Organizational Effectiveness, 12*(1), 44–61.

Kim, M. (2020). The effect of job insecurity on organizational commitment and job performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(12), 1–15. https://doi.org/10.3390/ijerph17217837

López Bohle, S. A., Chambel, M. J., Medina, F. M., & Cunha, B. S. (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 34*(1), 1–10.

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

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781452231556

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237–240. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Nasution, M. N. (2015). *Manajemen mutu terpadu*. Ghalia Indonesia.

Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., & Khan, M. A. S. (2020). The role of supportive leadership on employee retention and organizational commitment. *Journal of Management Development, 39*(5), 613–627.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15*(3), 245–259. https://doi.org/10.1002/job.4030150306

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781452231594

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). A meta-analysis of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(3), 242–264. https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242

Zhang, Y., Liu, X., & Chen, H. (2025). Supportive leadership and employee retention during organizational crisis. *International Journal of Human Resource Management, 36*(2), 210–229.