

DAMPAK REKRUTMEN SISTEM EMPLOYEE REFERRAL DALAM MEMBANGUN LOYALITAS KARYAWAN BARU DI SEKTOR PERBANKAN

Mulyadi Maswir¹; Iskandar²; Yogie Rahmat³

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau
Jln. HR. Subrantas No. 57 Km 12,5 Panam-Pekanbaru
E-mail : : mulyadimaswir@lecturer.stieriau-akbar.ac.id (Koresponding)

Abstract: Employee turnover among newly hired employees remains a major challenge for organizations, particularly during the first year of employment. This study examines the effect of the Employee Referral program on new employee loyalty in the banking sector. A quantitative causal-associative approach was employed using structured questionnaires with a five-point Likert scale. Data were collected from 60 new employees recruited through the referral system using purposive sampling and analyzed with simple linear regression using SPSS. The findings indicate that the Employee Referral program has a positive and significant influence on new employee loyalty. The coefficient of determination ($R^2 = 0.415$) shows that the referral program explains 41.5% of the variation in employee loyalty, while the remaining 58.5% is influenced by other factors. The results support the Realistic Job Preview Theory and Social Exchange Theory, suggesting that accurate pre-employment information and social reciprocity enhance adaptation and affective commitment. Organizations are encouraged to strengthen digital referral systems while ensuring transparent and objective recruitment practices.

Keywords: *Employee Referral, New Employee Loyalty*

Di era transformasi digital dan dinamika bisnis yang bergerak cepat saat ini, keunggulan kompetitif suatu organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh kepemilikan aset fisik, melainkan oleh kualitas modal manusia (*human capital*) yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama, pengelola aset, serta penentu arah interaksi dan produktivitas dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) saat ini adalah bagaimana merancang sistem hulu yang efektif guna menjaring talenta terbaik, yang dimulai dari proses rekrutmen dan seleksi.

Proses rekrutmen konvensional maupun digital melalui iklan lowongan kerja terbuka (*open recruitment*) sering kali menghadapi kendala tingginya biaya (*cost-per-hire*) dan waktu (*time-to-hire*) yang panjang. Selain itu, fenomena yang kerap terjadi di lapangan adalah tingginya angka perputaran karyawan (*turnover rate*), terutama pada kategori karyawan baru di

tahun pertama mereka bekerja. Ketidakselarasan antara ekspektasi awal pelamar dengan realitas budaya organisasi (*person-organization fit*) sering kali memicu terjadinya kejutan budaya (*culture shock*), yang berujung pada penurunan motivasi, rendahnya loyalitas, dan kegagalan retensi karyawan baru.

Sebagai strategi alternatif, banyak organisasi modern mulai mengoptimalkan program *Employee Referral* atau sistem rekomendasi internal. Metode rekrutmen ini mengandalkan jejaring sosial dan modal sosial (*social capital*) dari karyawan yang saat ini aktif bekerja untuk merekomendasikan kandidat potensial dari luar organisasi. Secara teoritis, pendekatan ini didukung oleh konsep *Realistic Job Preview* (RJP), di mana calon karyawan baru dianggap telah mendapatkan informasi yang jujur, akurat, dan mendalam mengenai iklim, beban kerja, serta budaya perusahaan langsung dari pihak internal sebelum mereka resmi bergabung. Keunggulan metode rekrutmen berbasis *Employee Referral*

diduga tidak hanya berhenti pada efisiensi biaya dan kecepatan proses seleksi, tetapi juga memberikan dampak jangka panjang terhadap perilaku organisasi (*organizational behavior*) karyawan baru tersebut. Karyawan yang direkrut melalui jalur rekomendasi cenderung memiliki beban moral positif untuk menjaga reputasi rekan kerja yang merekomendasikannya. Hal ini diprediksi dapat menumbuhkan rasa komitmen, kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi, serta loyalitas yang lebih tinggi sejak awal masa kerja mereka. Keberadaan hubungan interpersonal yang sudah terbangun sejak awal di lingkungan kerja juga dipercaya mampu mempercepat proses adaptasi (*onboarding*), meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya memperkuat retensi karyawan membuat mereka memiliki keinginan kuat untuk bertahan (*intention to stay*) dalam jangka panjang.

Meskipun program *Employee Referral* menawarkan berbagai potensi positif, penerapannya di lapangan masih memerlukan kajian empiris yang mendalam. Beberapa tantangan seperti risiko subjektivitas, potensi terbentuknya kelompok eksklusif (*clique*) di dalam organisasi, hingga bias dalam penilaian objektivitas kompetensi tetap menjadi celah yang dapat memengaruhi efektivitas metode ini. Sejauh mana sistem rekomendasi internal ini secara konsisten mampu memprediksi tingkat kelangsungan karier dan kesetiaan karyawan baru dalam menghadapi arus perubahan organisasi masih menjadi ruang diskusi yang menarik di kalangan akademisi dan praktisi manajemen. Penelitian terdahulu telah banyak menguji efisiensi biaya dari program *referral*, namun kajian yang mengintegrasikan metode rekrutmen ini secara langsung dengan variabel psikologis dan perilaku pasca-terima—khususnya loyalitas dan retensi karyawan baru—masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut pada konteks industri yang spesifik.

Program *Employee Referral* (Rekomendasi Internal)

Employee Referral didefinisikan sebagai metode rekrutmen proaktif yang

memanfaatkan modal sosial (*social capital*) dan jejaring internal karyawan aktif untuk mengidentifikasi serta menarik talenta potensial dari luar organisasi (Toggl, 2026). Dalam lanskap rekrutmen modern, *Employee Referral* berevolusi dari sekadar sistem penunjukan konvensional menjadi platform digital yang terstruktur, transparan, dan terukur (HR.com, 2025). Landasan teoretis utama yang melatari efektivitas metode ini adalah Teori Pratinjau Pekerjaan Realistis (*Realistic Job Preview Theory*). Teori ini menyatakan bahwa pelamar yang direkomendasikan oleh orang dalam cenderung menerima informasi pra-kerja yang lebih jujur, akurat, dan mendalam mengenai iklim serta beban kerja riil organisasi (CIPD, 2025). Akibatnya, kesenjangan antara ekspektasi awal pelamar dan realitas organisasi dapat diminimalkan.

Menurut Mondy dan Martocchio (2020), *Employee Referral* adalah metode rekrutmen yang melibatkan karyawan aktif saat ini untuk merekomendasikan pelamar kerja dari jaringan personal mereka yang dinilai memenuhi kualifikasi organisasi. Pendekatan ini dipandang sebagai salah satu strategi rekrutmen hulu yang paling efisien karena berfungsi sebagai mekanisme penyaringan awal (*pre-screening*) yang dilakukan secara organik oleh internal perusahaan.

Para ahli MSDM menguraikan efektivitas variabel ini melalui beberapa teori utama:

- 1) Pandangan Mathis and Jackson (2019) – *Realistic Job Preview Theory*: Mereka menyatakan bahwa program *referral* memberikan keunggulan berupa transparansi informasi. Karyawan yang merekomendasikan akan memberikan gambaran pekerjaan yang realistis (*realistic job preview*) mengenai budaya kerja, tekanan, dan ekspektasi di perusahaan kepada kandidat sebelum melamar. Hal ini meminimalkan kesenjangan ekspektasi pelamar saat mulai bekerja.
- 2) Pandangan Dessler (2020) – Efisiensi Penjaringan Bakat: Dessler menegaskan

bahwa pelamar dari jalur *referral* umumnya memiliki tingkat kecocokan kultur (*cultural fit*) yang lebih tinggi. Karyawan lama cenderung hanya merekomendasikan kandidat yang memiliki reputasi baik, karena mereka mempertaruhkan kredibilitas profesional mereka sendiri di mata organisasi jika kandidat yang direkomendasikan berkinerja buruk.

- 3) Pandangan Al-Hussaini dan Zheng (2025) – *Digital Social Embeddedness*: Dalam konteks modern, mereka berpendapat bahwa *employee referral* telah bertransformasi dari sekadar hubungan lisan konvensional menjadi jejaring sosial digital profesional yang terikat (seperti pemanfaatan LinkedIn). Hal ini membuat informasi pra-kerja mengalir lebih cepat dan sistematis, terutama pada industri dengan tingkat kepatuhan tinggi seperti perbankan.

Menurut CIPD Assignment Experts. (2025), dimensi atau indikator pengukuran untuk variabel *Employee Referral* meliputi:

1. Kualitas Informasi Lapangan: Keakuratan deskripsi pekerjaan yang disampaikan oleh pemberi rekomendasi.
2. Keadilan Prosedural Sistem: Transparansi organisasi dalam memberikan insentif dan memproses kandidat rujukan.
3. Kesesuaian Nilai (*Value Fit*): Kemampuan karyawan lama dalam menyaring kandidat yang memiliki keselarasan perilaku dengan budaya kerja organisasi.

Loyalitas Karyawan Baru

Dalam perilaku organisasi, loyalitas bukan sekadar kepatuhan pasif, melainkan bentuk manifestasi psikologis dari komitmen afektif karyawan terhadap kelangsungan hidup organisasi. Pada konteks karyawan baru (terutama yang berada pada rentang tahun pertama masa kerja), loyalitas dipengaruhi secara kuat oleh bagaimana proses *onboarding* dan interaksi sosial awal terbentuk di tempat kerja (Mapfre, 2024). Menurut Robbins dan Judge (2021), loyalitas karyawan merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mencerminkan derajat

keterikatan emosional individu, rasa bangga, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik demi kelangsungan hidup organisasi. Pada kategori karyawan baru, loyalitas dinilai dari bagaimana mereka merespons lingkungan sosial baru di tempat kerja selama tahun-tahun pertama. Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), ketika karyawan baru masuk melalui jalur *referral*, muncul sebuah "beban moral positif" atau kewajiban timbal balik untuk menjaga reputasi profesional dirinya sekaligus reputasi rekan kerja yang telah merekomendasikannya. Rasa tanggung jawab sosial inilah yang mempercepat pembentukan ikatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi sejak awal masa kerja. Kesempatan partisipasi yang diberikan kepada karyawan dapat menentukan loyalitas karyawan (Iskandar, 2018).

Menurut pandangan Blau (2017) – *Social Exchange Theory*: Blau menjelaskan bahwa hubungan kerja didasarkan pada asas timbal balik psikologis. Ketika organisasi memberikan kepercayaan melalui rekomendasi internal, karyawan baru merespons perlakuan positif tersebut dengan memunculkan kepatuhan sukarela, dedikasi yang tinggi, serta loyalitas fungsional kepada organisasi. Menurut Gartner HR Research (2024) – *Dynamic Psychological Contract Theory*: Riset terbaru ini menekankan bahwa loyalitas karyawan baru di era modern sangat bergantung pada stabilitas kontrak psikologis (keselarasan janji organisasi dan realitas). Karyawan hasil *referral* memiliki kontrak psikologis yang jauh lebih stabil karena mereka didampingi oleh pemberi rekomendasi yang membantu navigasi karier mereka sejak hari pertama kerja, membuat mereka lebih tahan terhadap tekanan target kerja

Indikator loyalitas karyawan baru menurut konsep MSDM humanistik meliputi:

- 1) Komitmen terhadap Nilai Organisasi: Kesediaan mengadopsi budaya dan visi instansi.
- 2) Tanggung Jawab Interpersonal: Upaya memberikan performa terbaik demi

menjaga hubungan baik di dalam jejaring sosial kantor.

- 3) Kepatuhan Sukarela: Kesadaran fungsional dalam menjalankan prosedur kerja tanpa pengawasan ketat.

Kerangka Pemikiran Teoretis

Secara konseptual, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini digambarkan melalui alur kausalitas di bawah ini. Program *Employee Referral* (X) berperan sebagai stimulus hulu yang memicu beban moral positif dan pemahaman realistik dari *Realistic Job Preview*. Stimulus ini kemudian membentuk loyalitas (Y) sebagai respons psikologis awal karyawan baru berupa komitmen untuk bertahan jangka panjang di dalam organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data penelitian diwujudkan dalam bentuk angka-angka statistik yang dianalisis secara objektif. Metode asosiatif kausal bertujuan untuk menguji ada tidaknya pengaruh atau hubungan sebab-akibat antara satu variabel bebas, yaitu Program *Employee Referral* (X), terhadap satu variabel terikat, yaitu Loyalitas Karyawan Baru (Y).

Data utama dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur (angket) kepada para responden secara langsung maupun melalui *Google Form*. Kuesioner dirancang menggunakan Skala Likert 5 Tingkat (Skala 1 = Sangat Tidak Setuju, hingga Skala 5 = Sangat Setuju). Data pendukung yang diperoleh dari bagian HRD/Kepegawaian berupa data historis rekrutmen tahunan, profil singkat organisasi, serta regulasi tertulis mengenai mekanisme pelaksanaan program rekomendasi internal.

HASIL

Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Berdasarkan olah data menggunakan perangkat lunak statistik SPSS, diperoleh hasil persamaan regresi sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Regresi Sederhana

Model	Koefisien Unstandardize d (B)	t- hitung	Signifikansi (Sig.)
(Constant)	4,210	2,150	0,036
Program Employee Referral (X)	0,685	6,420	0,000

Sumber : Data Olahan Peneliti 2026

Melalui tabel di atas, diperoleh model persamaan regresi linear sederhana sebagai berikut:

$$Y = 4,210 + 0,685X$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut: Nilai Konstanta (a) sebesar 4,210: Menunjukkan bahwa jika Program *Employee Referral* (X) diasumsikan bernilai konstan atau tidak mengalami perubahan, maka tingkat Loyalitas Karyawan Baru (Y) sudah memiliki nilai dasar sebesar 4,210 satuan skor. Koefisien Regresi (b) sebesar 0,685: Memiliki nilai positif. Artinya, setiap terjadi peningkatan kualitas pelaksanaan Program *Employee Referral* sebesar 1 satuan, maka Loyalitas Karyawan Baru (Y) akan meningkat sebesar 0,685 satuan.

Pengujian Hipotesis (Uji t) dan Koefisien Determinasi (R²)

Uji t (Parsial): Berdasarkan hasil uji t, diperoleh nilai t_hitung sebesar 6,420, yang mana lebih besar dari t_tabel (6,420 > 2,002) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai Sig. < 0,05, maka Hipotesis (H_a) diterima, yang berarti Program *Employee Referral* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan Baru. Koefisien Determinasi (R²): Nilai *R-Square* yang diperoleh sebesar 0,415. Hal ini menunjukkan bahwa Program *Employee Referral* (X) memberikan kontribusi sebesar 41,5% terhadap variasi naik-turunnya Loyalitas Karyawan Baru (Y). Sementara sisa 58,5% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini (seperti sistem kompensasi, kepemimpinan, atau lingkungan kerja fisik).

PEMBAHASAN

Hasil analisis statistik membuktikan secara empiris bahwa Program *Employee Referral* (Rekomendasi Internal) memegang peran yang sangat penting dalam membangun fondasi awal loyalitas karyawan baru. Pengaruh positif yang signifikan ini terjadi karena rekrutmen berbasis *referral* tidak sekadar berfungsi sebagai alat administratif untuk mengisi lowongan kerja, melainkan sebagai media transfer modal sosial (*social capital*) dan budaya kerja sejak tahap praseleksi. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas proses rekrutmen merupakan salah satu faktor strategis dalam membangun loyalitas karyawan sejak awal hubungan kerja. Hal ini sejalan dengan Social Capital Theory yang menyatakan bahwa jaringan sosial, kepercayaan, dan hubungan interpersonal merupakan sumber daya organisasi yang mampu meningkatkan kolaborasi, pertukaran informasi, serta kualitas hubungan kerja (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Melalui sistem *Employee Referral*, modal sosial yang dimiliki karyawan lama ditransfer kepada calon karyawan sehingga mereka memperoleh akses terhadap informasi, dukungan sosial, dan jejaring kerja bahkan sebelum resmi bergabung dengan organisasi.

Secara teoretis, temuan penelitian ini sangat selaras dengan Realistic Job Preview Theory. Karyawan baru yang masuk melalui jalur rekomendasi dari rekan kerja senior cenderung telah mendapatkan informasi tangan pertama mengenai iklim kerja, dinamika tim, dan tekanan pekerjaan yang sesungguhnya. Akibat informasi yang jujur dan transparan ini, kesenjangan ekspektasi pelamar dapat diminimalkan. Ketika mereka resmi bergabung dengan organisasi, mereka tidak lagi mengalami *culture shock* yang ekstrem karena realitas di lapangan sudah sesuai dengan informasi pra-kerja yang mereka terima. Keselarasan nilai (*value fit*) inilah yang langsung memicu kenyamanan kerja dan komitmen afektif pada tahun pertama mereka bekerja. Temuan ini juga diperkuat oleh Person–Organization Fit Theory yang menjelaskan bahwa kesesuaian

antara nilai, tujuan, dan karakteristik individu dengan budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, serta loyalitas karyawan (Kristof-Brown et al., 2023). Melalui sistem *Employee Referral*, karyawan senior cenderung merekomendasikan individu yang memiliki karakteristik, etika kerja, dan nilai yang sejalan dengan budaya organisasi sehingga peluang terciptanya *person organization fit* menjadi lebih tinggi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan Organizational Socialization Theory yang menjelaskan bahwa proses sosialisasi sejak tahap pra-kerja hingga masa *onboarding* merupakan faktor penting dalam membentuk identitas organisasi dan mempercepat adaptasi karyawan baru (Bauer, 2023). Dalam konteks penelitian ini, pemberi rekomendasi tidak hanya bertindak sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai agen sosialisasi informal yang membantu karyawan baru memahami norma, budaya, pola komunikasi, serta ekspektasi organisasi. Kondisi tersebut membuat proses penyesuaian berlangsung lebih cepat sehingga karyawan merasa lebih nyaman, percaya diri, dan mampu berkontribusi secara optimal sejak awal masa kerja.

Lebih jauh lagi, melalui kacamata Social Exchange Theory, terdapat ikatan psikologis unik yang terbentuk pada kandidat hasil *referral*. Karyawan baru merasakan adanya beban moral positif untuk menjaga nama baik profesional dirinya sekaligus reputasi rekan kerja senior yang telah menjamin dan merekomendasikannya kepada organisasi. Hubungan interpersonal yang erat dengan pemberi rekomendasi bertindak sebagai sistem dukungan alami (*natural support system*) di dalam organisasi. Ketika karyawan baru menghadapi kesulitan dalam proses adaptasi tugas (*onboarding*), mereka memiliki mentor informal yang tepercaya untuk membantu menyelesaikan berbagai kendala pekerjaan. Hubungan timbal balik tersebut mendorong munculnya rasa saling percaya, komitmen, dan kewajiban moral untuk

memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi sebagai bentuk balas jasa atas kepercayaan yang diberikan.

Temuan ini juga diperkuat oleh Psychological Contract Theory yang menyatakan bahwa loyalitas karyawan akan terbentuk apabila harapan yang dimiliki sebelum bekerja sesuai dengan pengalaman yang diperoleh setelah bergabung dengan organisasi (Rousseau, 2023). Informasi yang akurat melalui jalur *Employee Referral* membantu membangun kontrak psikologis yang lebih realistis sehingga kemungkinan terjadinya *psychological contract breach* menjadi lebih kecil. Ketika organisasi mampu memenuhi harapan tersebut, kepercayaan terhadap organisasi meningkat dan pada akhirnya memperkuat komitmen afektif serta keinginan karyawan untuk tetap bertahan.

Interaksi sosial yang positif dan suportif di lingkungan kerja baru ini mempercepat rasa memiliki (*sense of belonging*) karyawan terhadap organisasi. Tanggung jawab sosial untuk tidak mengecewakan pemberi rekomendasi, didukung oleh kesesuaian nilai organisasi, proses sosialisasi yang efektif, kontrak psikologis yang terjaga, serta modal sosial yang kuat, pada akhirnya bertransformasi menjadi kepatuhan sukarela, dedikasi kerja yang tinggi, komitmen organisasional, dan loyalitas yang kuat kepada organisasi bahkan sejak masa-masa awal karier mereka. Dengan demikian, Program *Employee Referral* tidak hanya menjadi strategi rekrutmen yang efisien, tetapi juga merupakan instrumen strategis dalam membangun retensi dan loyalitas karyawan baru secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya mengenai dampak rekrutmen internal terhadap perilaku organisasi, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Program *Employee Referral* Terbukti Berpengaruh Positif dan Signifikan: Pelaksanaan program *Employee Referral* (Rekomendasi Internal) memiliki

dampak langsung yang nyata dalam meningkatkan Loyalitas Karyawan Baru di organisasi. Semakin transparan, akurat, dan objektif proses penyaringan kandidat melalui jalur rekomendasi, maka akan semakin tinggi pula derajat loyalitas, komitmen emosional, serta kepatuhan sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan baru tersebut di tahun-tahun awal masa kerjanya.

2. Konfirmasi Teori Psikologi Kerja: Keberhasilan program ini secara empiris mendukung *Realistic Job Preview Theory* dan *Social Exchange Theory*. Jalur *referral* mampu meminimalkan kejutan budaya (*culture shock*) pelamar lewat informasi pra-kerja yang jujur dari orang dalam, sekaligus menciptakan beban moral positif bagi karyawan baru untuk menjaga reputasi profesional diri dan rekan kerja yang membawanya. Hal ini mempercepat proses adaptasi dan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap instansi.
3. Kontribusi Variabel Kuat: Dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 41,5%, program *referral* terbukti menjadi salah satu instrumen hulu strategis yang efektif bagi manajemen SDM untuk mengunci loyalitas karyawan sejak tahap rekrutmen. Meskipun demikian, masih terdapat 58,5% faktor lain di luar model penelitian ini yang turut menentukan loyalitas karyawan

DAFTAR RUJUKAN

- Al-Hussaini, A., & Zheng, Y. (2025). Digital social embeddedness and talent acquisition: Re-evaluating internal referral mechanisms in high-compliance industries. *Journal of Organizational Behavior & Digital Transformation*, 14(2), 204-221.
- Bauer, Talya N.. (2023). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. New York: Routledge.

- CIPD Assignment Experts. (2025). 5HR02 Talent management and workforce planning: Strategic implementation of employee referral program. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson.
- Gartner HR Research. (2024). The evolution of continuous loyalty: Managing psychological contracts of new hires in banking and financial sectors. Stamford: Gartner Inc.
- Hom, Peter W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2024). Employee retention and turnover: Current status and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 1–27.
- HR.com. (2025). HR.com's Future of Recruitment Technologies 2025-2026 Report: Highlighting the gap between technology adoption and talent retention. HR.com Research Institute.
- Iskandar, I. (2018). Analisis Loyalitas Karyawan Pt Asuransi Bumi Putra Cabang Pekanbaru. *Eko dan Bisnis: Riau Economic and Business Review*, 9(3), 204-208.
- Kristof-Brown, Amy L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2023). Consequences of person–organization fit: A meta-analytic update. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 125–151.
- Mapfre Group. (2024). People and Organization Report: Attracting, engaging, and developing talent in cultural reactivation plan 2024–2026. Madrid: Mapfre Corporate HR Document.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2011). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2020). *Human Resource Management* (15th ed.). New York: Pearson.
- Morgan, J., & Chapman, R. (2024). Worker word of mouth on the internet: Influence on human resource image, job seekers and employees' intention to stay. *International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 112-135.
- Nahapiet, Janine., & Ghoshal, Sumantra. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Payne, G. Tyler., Moore, C. B., Griffis, S. E., & Autry, C. W. (2021). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 47(1), 79–103.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson.
- Rousseau, Denise M.. (2023). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 355–381.
- Toggl Track. (2026). 13 Recruitment strategies to attract and retain top talent in 2026: Why referred candidates have lower turnover rates. Toggl Global Human Capital Insight.
- Van Maanen, John., & Schein, Edgar H.. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.