



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1 Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2009), manajemen adalah sebuah aktivitas yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap aktivitas kerja agar aktivitas dapat dikerjakan dengan efektif dan efisien. Manajemen memiliki beberapa fungsi yaitu *planning, organizing, leading, dan controlling*.

*Planning* adalah menetapkan tujuan yang ingin dicapai, menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan koordinasi strategi. Fungsi *organizing* adalah menentukan tugas apa saja yang harus diselesaikan, siapa saja yang mengerjakannya, bagaimana pembagian tugas, dan siapa yang mengambil keputusan dalam pemberian tugas (Robbins dan Coulter, 2009).

*Leading* adalah kemampuan untuk memotivasi bawahan, membantu menyelesaikan masalah jika ada konflik, mempengaruhi individu atau tim dalam bekerja, memilih jalur komunikasi yang paling efektif, dan menghadapi langsung dengan masalah para pekerjanya. *Controlling* yaitu memastikan bahwa tujuan dan kinerja yang dilakukan sesuai, memonitor dan mengevaluasi kinerja (Robbins dan Coulter, 2009).

Robbins dan Decenzo (2008) mengatakan hal yang serupa, bahwa manajemen adalah proses mengerjakan sesuatu dengan efektif dan efisien. Efisien

berarti melakukan tugas dengan benar dan merujuk pada hubungan input dan output. Semakin efisien prosesnya, jika input yang digunakan lebih sedikit dibandingkan dengan outputnya. Efektif memiliki arti bahwa melakukan tugas yang baik dan sesuai dengan tujuan yang ada dengan waktu yang tidak terlalu lama.

Scherhorn (2010) mengatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengatur penggunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan kinerja. Dalam proses manajemen, terdapat seseorang yang secara langsung mendukung, mengawasi dan membantu mengaktifkan upaya dan kinerja kerja untuk orang lain. Orang tersebut biasanya disebut sebagai manajer. Terdapat beberapa kompetensi yang harus dimiliki seorang manajer yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, memiliki kerjasama tim yang kompak, dapat melakukan *self-management*, mampu mengayomi sebagai pemimpin, memiliki cara pikir yang kritis dan bersikap profesional.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan definisi manajemen dari Robins dan Coulter (2009) yang menjelaskan mengenai manajemen sebagai aktivitas yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap aktivitas kerja agar dapat dikerjakan dengan efektif dan efisien.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dessler (2015) mengatakan bahwa pengertian dari manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, melatih, menilai dan memberikan kompensasi untuk karyawan. Proses ini juga memastikan karyawan mendapatkan kesehatan serta keamanan, keadilan dan memiliki hubungan kerja yang baik. Terdapat

beberapa proses manajemen sumber daya manusia yaitu; *Planning* yang memiliki peranan menyusun tujuan dan standar, mengembangkan peraturan dan prosedur serta melakukan prediksi masa depan beserta rencananya. *Organizing* yaitu memberikan bawahan tugas yang spesifik, menyusun departemen, memberikan kewenangan pada bawahan, menyusun saluran kewenangan dan komunikasi, dan mengkoordinasi pekerjaan dari bawahan.

*Staffing* adalah kegiatan untuk menentukan orang seperti apa yang seharusnya di pekerjakan, merekrut orang yang berprospektif, memilih karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, konseling, dan memberikan kompensasi pada karyawan. *Leading* yaitu memantau pekerjaan selesai atau tidak, mempertahankan kemoralan, dan memotivasi bawahan. Terakhir fungsi *controlling* adalah menetapkan standar target, melihat perbandingan antara tujuan dengan pekerjaan yang dilakukan, mengambil tindakan korektif jika diperlukan (Dessler, 2015).

Schermerhorn (2010) mengatakan bahwa *human resource management* adalah proses menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas tinggi. Robbins dan Coutler (2009) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu proses yang penting. Terdapat 3 alasan utama yang diutarakan oleh mereka yaitu yang pertama, manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu sumber *competitive advantage*. Kedua, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari strategi organisasi untuk melihat pandangan bahwa orang yang bekerja bersama meskipun dibatasi dengan perbedaan jenjang tetap merupakan partner yang memiliki satu visi. Terakhir, cara

organisasi memperlakukan karyawannya ditemukan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management*, Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2008) mengatakan terdapat beberapa tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia saat ini, yaitu; Proyeksi ketenagakerjaan dan pertumbuhan pekerjaan serta keterampilan, meningkatnya nilai yang tidak terlihat selain *human capital* seperti *customer capital*, *social capital* dan *intellectual capital*, perubahan dalam ekspektasi karyawan, sulitnya meningkatkan *engagement* karyawan di jaman ini, karyawan akan melakukan pekerjaan jika diberikan fleksibilitas lebih, perubahan demografis dan banyaknya perbedaan dalam angkatan kerja, tantangan dari teknologi saat ini yang merubah cara orang bekerja dan penggunaan sistem elektronik dalam manajemen sumber daya manusia.

Definisi yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini mengenai manajemen sumber daya manusia adalah Dessler (2015) yang mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, melatih, menilai dan memberikan kompensasi untuk karyawan.

### **2.1.3 Supportive Work Environment**

Haynes (2008) dalam Rothe (2012) menemukan karyawan kantor memiliki pandangan bahwa lingkungan memiliki dampak terhadap produktivitas kerja dan ia juga menyampaikan bahwa ada cukup bukti untuk mengatakan bahwa kenyamanan dari kantor dapat memberikan pengaruh pada produktivitas. Guchait and Cho (2010) telah memprediksi bahwa 80% dari jumlah karyawan selalu mencari

lingkungan kerja yang lebih baik. Sehingga, sangat penting untuk membangun suasana yang kondusif untuk menciptakan rasa *support* perusahaan yang tinggi bagi karyawan agar ia tetap tinggal dalam perusahaan (Ghosh dan Sahney, 2011).

*Supportive work environment* adalah sesuatu hal yang wajib bagi organisasi untuk mempertahankan pertumbuhan dan kinerja karyawan yang layak dan baik (Luthans et al., 2008). Perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja dimana rekan kerja dan atasan saling mendukung dalam proses bekerja agar terjadi pengurangan konflik dalam perusahaan. Perusahaan pasti akan diuntungkan oleh karyawannya jika apa yang diberikan oleh perusahaan juga sudah sesuai dan adil untuk para karyawannya (Kundu et al., 2016).

Dalam penemuan sebelumnya, *supportive work environment* dibagi kedalam beberapa keadaan yaitu *perceived climate* (Kennedy dan Daim, 2010), *supervisory relationship* (Rhoades et al., 2001), *peer group interaction* dan *perceived organizational support* (Ghosh and Sahney, 2011). *Supportive work environment* menambah tingkat ketertarikan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan menambah produktivitas (Prieto dan Santana, 2014).

Perusahaan harus memelihara suasana dari pembelajaran dan pekerjaan untuk mendorong karyawan yang berpotensi tinggi (Kyndt et al., 2009). Suasana yang *supportive* berkaitan positif dengan hasil kerja karyawan seperti kepuasan bekerja dan komitmen (Rogg et al., 2001). *Supportive work environment* adalah salah satu kunci komponen utama dari kepuasan kerja dan kesejahteraan di tempat kerja (Baltes dan Gahir, 2003).

Denison (1996) menegaskan bahwa *perceived climate* adalah cara anggota organisasi mempersepsikan lingkungan mereka berdasarkan sikap dan nilai. Faktor dari *perceived climate* adalah struktur & proses organisasi, hubungan *interpersonal*, kompensasi, perilaku karyawan, ekspektasi kinerja dan peluang untuk berkembang (James et al., 2008). *Supervisory relationship* adalah hubungan karyawan dengan atasan dalam hal berbagi *feedback*, informasi, penilaian kinerja, pengakuan, kepercayaan, dan kerjasama dalam lingkungan kerja (Ghosh dan Sahney, 2011).

*Peer group interaction* adalah hubungan karyawan yang dilihat dari sisi saling dukung, dapat bekerjasama dalam tim dengan baik dan meningkatkan kekompakan antar rekan kerja (Evans dan Davis, 2005). *Perceived organizational support* didefinisikan sebagai keyakinan bersama karyawan mengenai bagaimana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al., 1986).

Definisi dari ahli mengenai *supportive work environment* yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari Subhash et al., (2016) yang menjelaskan tentang *supportive work environment* adalah lingkungan kerja dimana rekan kerja dan atasan saling mendukung dalam proses bekerja agar terjadi pengurangan konflik dalam perusahaan dengan lingkungan yang baik, perusahaan akan mendapatkan keuntungan juga.

#### **2.1.4 Organizational Engagement**

*Engagement* menurut beberapa ahli adalah kemauan karyawan untuk bekerja menuju kesuksesan dalam peran yang ia jalankan dan mencapai tujuan sebuah organisasi. *Engagement* terkait dengan peningkatan kesejahteraan

karyawan, kinerja dalam peran karyawan dalam perusahaan, kinerja peran tambahan karyawan, dan perputaran keluar masuk karyawan dalam perusahaan (Albrecht et al., 2018).

Sudah terdapat beberapa bukti dan argumen yang disajikan bahwa *engagement* memegang peranan kunci atau sumber utama dari keunggulan kompetitif dan keuntungan secara finansial (Albrecht et al., 2018). Menurut Joshi dan Sodhi (2011) dalam Anitha J., (2014) terdapat beberapa penentu *engagement* seorang karyawan, yaitu *job content* (otonomi, peluang yang menantang untuk belajar), *compensation*, *work life balance* (menghargai kebutuhan pribadi dan dapat menghabiskan waktu bersama keluarga), hubungan karyawan *top management*, *career advancement* dan *teamwork*. Kahn (1990) dalam Anitha J., (2014)) mengatakan bahwa terdapat 3 kondisi psikologis yang dapat menciptakan *engagement* pada karyawan yaitu *meaningfulness*, *safety*, dan *availability*.

Menurut Baron (2012), *engagement* dibagi menjadi dua yaitu *emotional* dan *transactional engagement*. *Emotional engagement* adalah keadaan dimana karyawan mengidentifikasi pekerjaan yang dilakukan saat ini dan ingin melakukan pekerjaan tersebut dengan baik serta merasa positif tentang bagaimana mereka berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

*Transactional engagement* adalah dimana karyawan mengidentifikasi hubungan dua arah antara dirinya dengan organisasi. Setelah itu, ia mengukur investasi dan kontribusi apa yang mereka lakukan untuk organisasi seperti komitmen atau upaya dengan imbalan yang mereka terima dalam bentuk uang, status, kemajuan karir, dan kepuasan (Baron, 2012).

Di dalam buku Buckingham and Coffman (2000), Gallup New York membuat sebuah survei yang menyatakan terdapat beberapa pendapat yang mendorong *engagement* yang positif yaitu; ekspektasi diri yang jelas, memiliki sumber daya yang benar, penggunaan dari keterampilan, pengakuan, diberlakukan sebagai orang, dipedulikan dalam perkembangan, opini dan ide didengarkan, pekerjaan yang memiliki arti, rekan kerja yang peduli, memiliki teman dalam lingkungan kerja, perkembangan proses diri di diskusikan dan memiliki kesempatan untuk pertumbuhan personal.

Gallup (2002) mengatakan ada tiga jenis tipe karyawan, yaitu *engaged employee*, *not engaged employee* dan *actively disengaged employee*. *Engaged employee* adalah karyawan yang memiliki karakter pembangun yang secara konsisten berusaha memberikan yang terbaik dalam peran mereka biasanya merupakan *star-employee*. *Not engaged employee* adalah karyawan yang lebih fokus pada tugas yang diberikan pada mereka secara individu dibandingkan dengan tujuan organisasi. Mereka hanya melakukan apa yang di perintahkan kepada mereka dan merasa biasa saja pada organisasi. *Actively disengaged employee* adalah karyawan yang berbahaya bagi perusahaan karena tidak hanya berkinerja dengan tidak baik tetapi juga menurunkan motivasi karyawan lain dalam bekerja di perusahaan.

Karyawan yang memiliki *engagement* terhadap organisasi dianggap sebagai aset strategis organisasi (Bhatnagar, 2007). *Organizational engagement* adalah sebuah asosiasi yang kuat dari karyawan serta tingkat keterlibatan karyawan dengan organisasinya (Juhdi et al., 2013). *Organizational engagement* bisa juga digunakan

sebagai tolak ukur seorang karyawan mendalami dan menghayati perannya dalam sebuah organisasi. *Organizational engagement* adalah salah satu pengaruh indikator terkuat terhadap keluar masuknya karyawan dalam perusahaan dibandingkan dengan keterikatan karyawan pada pekerjaan (Saks, 2006).

Definisi *organizational engagement* yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi yang diutarakan oleh Saks (2006) yaitu tingkat penyerapan peran kinerja seseorang dalam organisasi dan digunakan sebagai tolak ukur seorang karyawan dalam menghayati perannya & keterikatan dalam organisasi.

#### **2.1.5 Employee Retention**

*Employee retention* adalah kebutuhan untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dan sejumlah strategi tujuan yang dilakukan organisasi untuk tujuan mempertahankan karyawan yang telah diteliti dalam beberapa literatur, seperti mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja (Qu dan Zhao, 2012) dan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen pada organisasi dan sikap karyawan lainnya (Ilies et al., 2009).

*Employee retention* adalah salah satu tolak ukur dan parameter untuk mengukur mengenai kesehatan organisasi. Demikian pada akhirnya *employee retention* menjadi salah satu bagian penting dari semua strategi bisnis organisasi yang ada (Ghosh et al., 2013).

Retensi adalah sesuatu yang organisasi harus lakukan dan lebih ditingkatkan dan harus dilakukan terlebih dahulu. Bagaimanapun juga akan selalu ada beberapa faktor dari luar perusahaan yang tidak dapat dikendalikan seperti angkatan kerja atau keadaan ekonomi. Hal itu yang menjadi pertimbangan sebuah organisasi untuk

berfokus pada retensi karyawan yang sudah ada atau resikonya mereka bisa kehilangan karyawan karena tidak diberdayakan (Festing dan Schäfer, 2014 dalam Pandita, 2018).

Walker (2001) dalam Ghosh et al., (2013) mengidentifikasi tujuh faktor yang dapat mendorong *employee retention*, yaitu kompensasi dan apresiasi dari kinerja yang telah dilakukan; pekerjaan yang menantang; kesempatan untuk belajar; hubungan yang baik dengan rekan kerja; pengakuan atas kapabilitas dan kontribusi kinerja yang dilakukan; keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan; serta komunikasi yang baik.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ramlall (2003), karakteristik dari pekerjaan, reputasi dari perusahaan, kesempatan karir yang lebih tinggi, keamanan pekerjaan dan kultur dari perusahaan merupakan alasan yang digunakan karyawan untuk memilih bekerja dalam sebuah perusahaan. Moncarz et al, (2009) menyatakan bahwa nilai perusahaan, promosi naik jabatan dan *training* merupakan faktor yang mempengaruhi *employee retention*.

Dukungan dari organisasi, infrastruktur, *career development*, dukungan *inter-unit*, dukungan *top management*, dukungan atasan, kompensasi, kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kehidupan pribadi serta pekerjaan memiliki pengaruh positif dalam retensi karyawan pada sebuah organisasi (Ghosh dan Sahney, 2011).

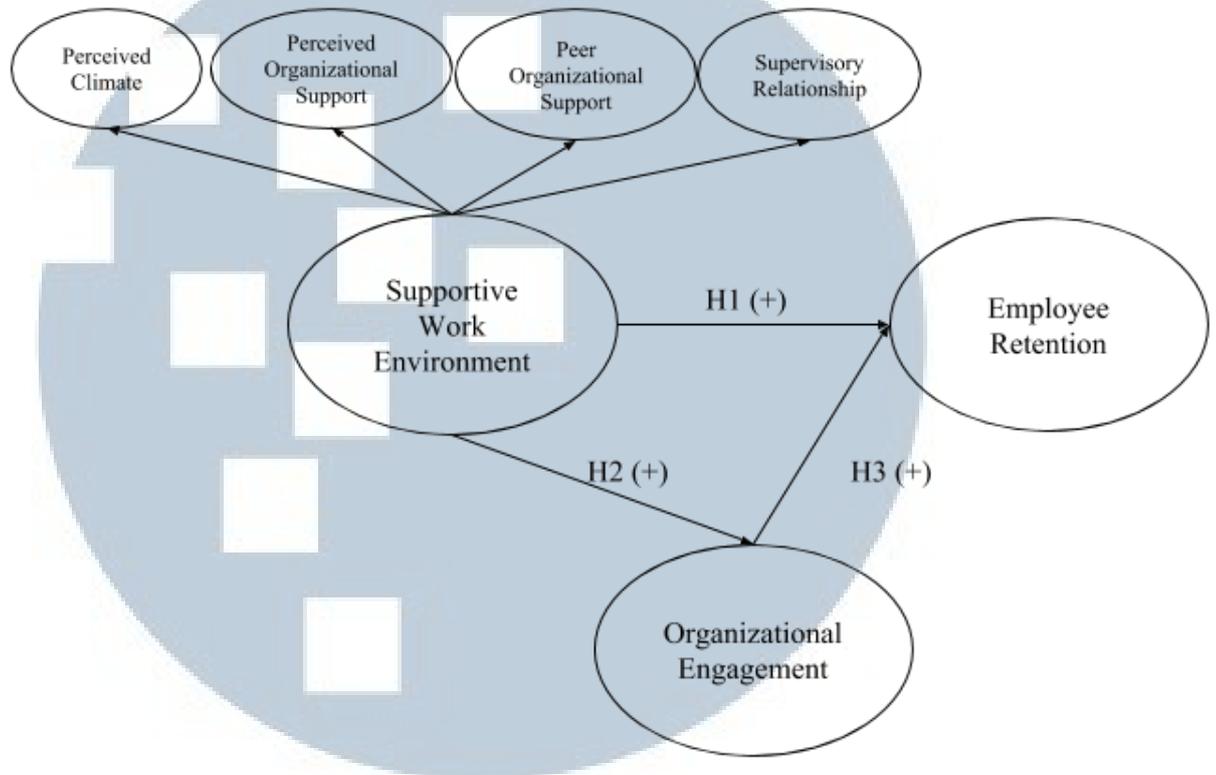
Permasalahan yang biasa ditemukan dalam meretensi karyawan adalah mengenai penyesuaian gaji terhadap setiap karyawan dan memberikan kesempatan karir yang baik bagi karyawan (Khan et al., 2011).

Collings dan Mellahi (2009) dalam Pandita (2018) menyebutkan beberapa cara untuk meretensi karyawan, yaitu; penilaian terhadap kinerja dan potensial yang dimiliki karyawan, *career path*, pusat penilaian, mekanisme pemberian *feedback*, *coaching* dan *mentoring*, *mapping* dari kompetensi karyawan dan inisiatif untuk belajar. Batra (2017) juga mengatakan cara untuk membangun motivasi dan retensi pekerja, yaitu buat karyawan merasa bahwa dia berperan dan mengambil bagian dalam suksesnya perkembangan perusahaan, menawarkan kesempatan belajar dan *work environment* yang fleksibel, komunikasi visi perusahaan yang jelas pada karyawan, dan berdayakan karyawan dengan memberikan wewenang dalam mengambil keputusan.

Definisi *employee retention* yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi dari Qu dan Zhao (2012) tentang bagaimana cara untuk mempertahankan karyawan yang dibutuhkan dengan memberikan keseimbangan hidup dan dapat meningkatkan komitmen dan kepuasan bekerja menurut Ilies et al (2009).



## 2.2 Model Penelitian



**Gambar 2.1 Model Penelitian Modifikasi dari Jurnal Utama**

Sumber: Kundu S., & Lata K., (2017)

Model penelitian diatas merupakan modifikasi dari model dari jurnal utama. Model dari jurnal utama memiliki empat hipotesis, namun dalam penelitian ini hanya digunakan tiga hipotesis dikarenakan tidak adanya fenomena pada hipotesis keempat di jurnal utama. Berikut adalah bunyi dari hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini;

H1: *Supportive work environment* berpengaruh positif dengan *employee retention*.

H2: *Supportive work environment* berpengaruh positif dengan *organizational engagement*.

H3: *Organizational engagement* berpengaruh secara positif dengan *employee retention*.

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 *Supportive Work Environment* Berpengaruh Positif Dengan *Employee Retention*.

Richman et al., (2008) mengatakan bahwa *supportive work environment* biasanya memupuk retensi yang diharapkan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kyndt et al., (2009) telah mengeksplorasi bahwa *personal* (persepsi kepemimpinan yang dirasakan oleh diri sendiri dan sikap belajar) dan organisasi (apresiasi, stimulasi, dan tekanan kerja) memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*. Mempekerjakan orang dengan tepat dan secara strategis menanamkan nilai kebudayaan perusahaan meningkatkan keuntungan strategis dari organisasi dan mengurangi keluarnya karyawan dari perusahaan (Dawson dan Abbott, 2011).

Mathieu et al, (2016) mengatakan bahwa karyawan biasanya tidak meninggalkan perusahaan mereka. Namun mereka meninggalkan atasan nya dan telah dibuktikan secara empiris dalam konteks berhentinya seorang karyawan dalam perusahaan. Maka dari itu, supervisi yang positif adalah salah satu modul penting secara psikologi untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat (Gilbreath, 2004). *Supervisory support* dalam organisasi dapat mengurangi tingkat kegelisahan dan meningkatkan tingkat kepuasan pekerjaan (Dierendonck et al., 2002) serta *employee retention* (Eisenberger et al., 2002).

*Supportive organizational climate* dalam konteks hubungan interpersonal meningkatkan keefektifan manajerial (Bamel et al., 2013). *Perceived*

*organizational support* ditemukan sebagai prediktor yang signifikan terhadap intensi perilaku dari karyawan (Saks, 2006). Dalam penelitian yang telah dilakukan, *supportive work environment* memiliki hasil yang tinggi dalam mempengaruhi *organizational commitment* (Rhoades et al., 2001) dan meningkatkan *employee retention* (Eisenberger et al., 2002). Berdasarkan teori yang telah dijabarkan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

H1: *Supportive work environment* berpengaruh secara positif dengan *employee retention*.

### **2.3.2 Supportive Work Environment Berpengaruh Positif Dengan Organizational Engagement.**

*Engagement* adalah salah satu strategi penting untuk meretensi karyawan dalam sebuah organisasi (Glen, 2006). Karyawan yang memiliki rasa *engage* akan menawarkan keuntungan kompetitif untuk organisasi. Maka dari itu, organisasi harus secara berkepanjangan meng-*engage* karyawan agar mencapai tujuan strategis dan memproduksi hasil penting untuk perusahaan (Bhatnagar, 2007).

Richman et al., (2008) mengatakan bahwa *organizational engagement* dapat didorong melalui persepsi karyawan mengenai keadilan organisasi, kesesuaian karyawan dengan pekerjaan dan persepsi karyawan mengenai *support* organisasi. Tempat kerja biasanya dilihat dari bagaimana lingkup belajarnya dapat menawarkan kualitas yang memberikan aktivitas yang beragam, kesempatan dan dukungan untuk belajar (Billet, 2004 dalam Bryson et al., 2006).

*Work environment* merupakan salah satu faktor yang signifikan untuk menentukan level *engagement* dari karyawan. Hasil studi dari Miles (2001) dan

Harter et al. (2002), Holbeche dan Springett (2003), May et al. (2004) dan Rich et al. (2010) dalam Anitha J., (2014) menunjukkan bahwa *engagement* adalah hasil dari berbagai macam aspek dari *workplace*. *Supportive work environment* berhubungan dengan persepsi karyawan mengenai fleksibilitas dan peraturan organisasi yang mendukung *engagement* dan retensi yang diharapkan (Juhdi et al., 2013).

Penting untuk organisasi mengenalkan peraturan dalam perusahaan dan dilakukan oleh karyawannya sendiri untuk meningkatkan retensi karyawan. Alasan perkenalan ini adalah karena kebutuhan karyawan berbeda di setiap organisasinya. Setiap individu dalam organisasi harus ikut dalam identifikasi kebijakan apa saja yang cocok dengan mereka agar lebih merasa memiliki rasa *engage* pada perusahaan (Jago, 2015).

*Supportive work environment* adalah hal yang penting untuk karyawan untuk merasa aman dan nyaman dalam tempat kerja dan secara penuh *engage* dengan tanggungjawabnya. *Supportive work environment* membuat karyawan dapat bereksperimen dan mencoba hal baru tanpa merasa takut pada konsekuensi yang akan terjadi (Kahn, 1990). Hubungan dalam tempat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *meaningfulness*, yaitu komponen dari *engagement* (May et al., 2004). Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa:

H2: *Supportive work environment* berpengaruh secara positif dengan *organizational engagement*.

### 2.3.3 *Organizational Engagement* Berpengaruh Secara Positif Dengan *Employee Retention*.

Bukti-bukti menunjukkan bahwa tenaga kerja yang merasa *engage* dan berkomitmen dapat menghasilkan manfaat yang banyak bagi organisasi secara jelas dalam hal intensi *turnover* yang lebih rendah dan berkurangnya ketidakhadiran (Lange et al., 2008). *Engagement* adalah hasil dari komitmen yang lebih kuat untuk organisasi, kepuasan kerja yang lebih besar dan lingkungan kerja yang lebih baik (Harter et al., 2002).

Menurut Bhatnagar (2007) *engagement* memiliki pengaruh yang signifikan pada hasil akhir organisasi, keefisienan karyawan dan *employee retention*. *Employee engagement* adalah sebuah alat yang baik untuk membantu setiap organisasi untuk bergerak mencapai keuntungan kompetitif dibandingkan pesaing lainnya, karena sumber daya manusia merupakan harta yang paling bernilai untuk sebuah organisasi. Jadi, mengembangkan harta digunakan sebagai alasan yang masuk akal untuk organisasi (Pandita dan Ray, 2018).

*Employee engagement* meningkatkan hasil dari segi produktivitas, keamanan, keuntungan dan *turnover* (Harter et al., 2002). *Organizational engagement* juga menambah kinerja pekerja dan juga organisasi secara keseluruhan (Richman et al., 2008).

Juhdi et al., (2013) telah menemukan bahwa beberapa praktek yang dilakukan manajemen sumber daya manusia seperti kompensasi, *reward*, kesempatan berkembang, manajemen karir, kesesuaian pekerja dengan pekerjaan, dan kontrol terhadap pekerjaan adalah hal - hal yang mempengaruhi *organizational*

*engagement*. Bukti dan argumen telah dipresentasikan bahwa *engagement* adalah salah satu kunci penting keuntungan kompetitif dan keuntungan secara finansial (Albrecht et al., 2018).

Karyawan yang telah menemukan rasa aman dan nyaman di perusahaan cenderung lebih *engage* dan fokus pada hal - hal sederhana yang menjadi bagian dari pekerjaan mereka. Rasa *engage* ini dapat diberikan kepada karyawan dengan membentuk ikatan emosional dan intelektual yang mendalam dengan seorang karyawan, menjamin perasaan memiliki dan retensi pada perusahaan (Gibbons, 2006 dalam Pandita, 2018). Berdasarkan teori yang sudah dijabarkan, dapat disimpulkan bahwa:

H3: *Organizational engagement* berpengaruh secara positif dengan *employee retention*.



## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti   | Publikasi       | Judul Penelitian   | Temuan Penelitian   |
|----|--|-----------------|--|---|
| 1  | Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., & Shadman, M. (2013) | Emerald Insight | <i>Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay.</i>  | <i>Employee retention</i> adalah salah satu parameter untuk mengukur kesehatan organisasi. Ketika karyawan meninggalkan organisasi, mereka membawa modal pengetahuan, hubungan dan investasi. Bagi karyawan, penting rasa kepemilikan dan dibutuhkan dalam organisasi jika ingin bertahan lama demi karir di organisasi tersebut.                               |
| 2  | Malinen, S., Wright, S., & Cammock, P. (2013)                    | Emerald Insight | <i>What drives organizational engagement?</i>  | <i>Organizational engagement</i> berperan sebagai mediator antara persepsi prosedur keadilan dengan perilaku yang dihasilkan. Jika karyawan bisa percaya dan merasa diperlakukan dengan baik, mereka akan menaikkan level <i>engagement</i> nya pada organisasi.  |
| 3  | Earle, H. A. (2003)  | Emerald Insight | <i>Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent.</i>  | Organisasi tidak dapat kehilangan karyawan berbakat hanya karena <i>workplace</i> fisik yang tidak memuaskan. Organisasi harus menciptakan tempat kerja yang positif dan melibatkan begitu banyak variabel. <i>Workplace</i> dan operasinya harus sesuai dengan filosofi organisasi dan harus disertai dengan praktik dan manajer atau pengawas yang mendukung. |
| 4  | Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013)               | Routledge       | <i>HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia.</i> | Praktik SDM harus dikelola dengan baik karena karyawan akan membalasnya dalam bentuk komitmen dan <i>engagement</i> yang lebih tinggi dan niat yang lebih rendah untuk berhenti dari organisasi.  |

| No | Peneliti  | Publikasi                  | Judul Penelitian   | Temuan Penelitian   |
|----|---|----------------------------|--|---|
| 6  | Cromwell, S. E., & Kolb, J. A. (2004)                                     | Wiley                      | <i>An Examination of Work Environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Training to the Workplace.</i> | <i>Supervisor support</i> dan <i>peer support</i> merupakan faktor positif dalam transfer proses <i>training</i> yang berefek pada <i>workplace</i> organisasi.   |
| 7  | Cynthia Mathieu, Bruno Fabi, Richard Lacoursière dan Louis Raymond (2015) | Cambridge University Press | <i>The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover</i>           | Perilaku kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam model <i>turnover</i> dan dimensi kepemimpinan memiliki dampak yang kuat dalam memprediksi niat <i>turnover</i> .  |
| 8  | Umesh Kumar Bamel and Santosh Rangnekar (2013)                            | Emerald Insight            | <i>Organizational climate and managerial effectiveness: an Indian perspective</i>                                      | Dimensi <i>organizational climate</i> yaitu proses organisasi, perilaku altruistik, kejelasan peran dan komunikasi, orientasi hasil-imbalan dan aspek-aspek tertentu dari hubungan <i>interpersonal</i> memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas manajerial.  |
| 9  | Bryson et al. (2006)  | Emerald Insight            | <i>Learning at work: organisational affordances and individual engagement</i>  | Peluang <i>development</i> dialami secara berbeda sesuai dengan level dalam hierarki dan fungsi organisasi, yang lebih tinggi dalam organisasi mengalami lingkungan yang lebih luas daripada yang berada di pekerjaan tingkat bawah. Namun, di mana individu proaktif, lingkungan pengembangan yang tampaknya terbatas dirasakan sebagai jauh lebih luas. |
| 10 | Anitha J. (2014)  | Emerald Insight            | <i>Determinants of employee engagement and their impact on employee performance</i>                                    | Ditemukan bahwa semua faktor yang diidentifikasi adalah prediktor <i>employee engagement</i> , namun, variabel yang memiliki dampak besar adalah <i>work environment</i> dan hubungan <i>co-worker</i> . <i>Employee engagement</i> memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan  |

| No | Peneliti                        | Publikasi                     | Judul Penelitian  | Temuan Penelitian  |
|----|---------------------------------|-------------------------------|---|--|
| 11 | Margaret Deery Leo Jago, (2015) | Emerald Insight               | <i>Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies</i>   | Retensi karyawan dan <i>talent management</i> merupakan salah satu pendorong utama mengapa retensi staf penting. Mengelola <i>work-life balance</i> ditemukan juga penting dalam mempertahankan staff yang berbakat.   |
| 12 | May et al. (2004)               | British Psychological Society | <i>The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work</i> | Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting bagi manajer dalam hal desain pekerjaan, pemilihan karyawan dan hubungan dengan karyawan. Makna <i>meaningfulness</i> telah dikaitkan dengan banyak hasil sikap penting selain hasil <i>engagement</i> dan perilaku.  |
| 13 | Pandita & Ray (2018)            | Emerald Insight               | <i>Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention</i>                        | Salah satu alat paling efektif dalam memastikan bahwa karyawan tetap <i>engage</i> dan berkomitmen pada pekerjaan mereka adalah <i>talent management</i> . Perasaan <i>engage</i> atau komitmen terhadap pekerjaan ini memastikan bahwa karyawan tetap bersama organisasi dalam jangka panjang. Praktik <i>talent management</i> dan <i>employee engagement</i> mengarah pada peningkatan retensi bakat. |
| 14 | Albrecht et al. (2018)          | Emerald Insight               | <i>Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance</i>                  | <i>Organizational engagement climate</i> secara positif terkait dengan sumber daya pekerjaan dan <i>employee engagement</i> . Hubungan tidak langsung yang signifikan juga diamati.  |