



### **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 Ferrell, *et al.* (2010), manajemen adalah sebuah proses yang dirancang untuk mencapai tujuan sebuah organisasi dengan menggunakan sumber-sumbernya secara efektif di dalam sebuah lingkungan terus berubah. Menurut Robbins & Coulter (2009), Manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja lain sehingga kegiatan mereka selesai efisien dan efektif.

Menurut Kinicki (2016), manajemen adalah pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian sumber daya organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan proses manajemen yang disebut juga dengan empat fungsi manajemen, yaitu:



Sumber: Kinicki, 2016

**Gambar 2.1** *The Management Process*

## 1. *Planning*

Perencanaan merupakan menetapkan tujuan yang ingin dicapai lalu menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Kemudian mengembangkan rencana sebelum akhirnya diintegrasikan dan koordinasi strategi.



Sumber: Kinicki (2016)

**Gambar 2.2** *The Making plans*

Mission Statement untuk menunjukkan maksud dari organisasi tersebut, lalu Vision Statement menunjukkan organisasi harus menjadi apa dan dimana keinginan untuk melaksanakan strateginya.

## 2. *Organizing*

Mengorganisir dapat diartikan sebagai menentukan tugas apa saja yang harus diselesaikan, siapa yang mengerjakan, bagaimana pembagian tugas, dan siapa saja yang mengambil keputusan pemberian tugas tersebut.

## 3. *Leading*

Kepemimpinan diartikan sebagai memotivasi, mengarahkan, dan mempengaruhi seseorang untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 4. *Controlling*

Mengontrol adalah memastikan bahwa tujuan dengan kinerja yang dilakukan sudah sesuai, melakukan monitor dan mengevaluasi hasil kerja.

Dalam penelitian ini penulis mengambil definisi manajemen dari Kinicki (2016) bahwa manajemen adalah pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian sumber daya organisasi.

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

Menurut Noe, *et al.* (2008), manajemen sumber manusia tertuju pada kebijakan, praktek dan juga sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap serta kinerja karyawan. Menurut Bateman (2007) manajemen sumber daya manusia adalah sistem manajemen formal untuk mengatur sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi.

Menurut Dessler (2017), manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, pelatihan, menilai dan kompensasi karyawan, dan mengurus masalah relasi kerja, kesehatan dan keamanan, dan keadilan diantara karyawan. Dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat beberapa tugas yang harus dapat dilakukan oleh seorang manajer SDM, yaitu:

- a. Melakukan analisis pekerjaan (*job analysis*)
- b. Perencanaan kebutuhan pekerja dan merekrut calon pekerja
- c. Menyeleksi calon pekerja
- d. Mengorientasi dan melatih karyawan baru
- e. Mengatur gaji dan upah (kompensasi karyawan)

- f. Menyediakan insentif dan benefit
- g. Menilai kinerja karyawan
- h. Komunikasi (wawancara, konseling, mendisplinkan)
- i. Melatih karyawan dan mengembangkan manajer
- j. Membangun relasi karyawan dan membuatnya terlibat

Menurut Dessler (2017), terdapat beberapa tahapan di dalam proses manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. *Planning*

Menyusun tujuan dan standar, mengembangkan peraturan dan prosedur, serta melakukan prediksi masa depan agar dapat menyusun rencananya.

2. *Organizing*

Menyusun departemen, memberikan kewenangan pada bawahan, memberikan tugas yang spesifik, menyusun saluran komunikasi, dan mengkoordinasikan pekerjaan.

3. *Staffing*

Hal yang dilakukan untuk menentukan seseorang yang pas untuk dipekerjakan, merekrut orang yang berkualitas, memilih karyawan, menetapkan standar kinerja, memberikan konseling, kompensasi dan mengevaluasi hasil kerja.

4. *Leading*

Memantau pekerjaan, mempertahankan moral dan memotivasi bawahan.

## 5. *Controlling*

Menetapkan standar target, melihat perbandingan antara tujuan dan pekerjaan yang dilakukan dan mengambil tindakan korektif yang dibutuhkan.

Untuk penelitian ini penulis mengambil pengertian manajemen sumber daya manusia dari Dessler (2017) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, pelatihan, menilai dan kompensasi karyawan, dan mengurus masalah relasi kerja, kesehatan dan keamanan, dan keadilan diantara karyawan.

### 2.1.3 *Supportive Work Environment*

*Supportive work environment* dipandang sebagai faktor iklim seperti dukungan dari atasan atau rekan kerja serta kendala dan peluang untuk meningkatkan pembelajaran dalam bekerja (Baldwin & Ford's, 1988 dalam Kundu & Lata, 2017).

Dalam Kundu & Lata (2017) terdapat hal-hal yang mendukung *supportive work environment* yaitu *perceived climate* (Kennedy & Daim, 2010), *superviosry relationship* (Rhoades *et al.*, 2001), *peer group interaction*, dan *perceived organizational support* (Ghosh & Sahney, 2011). Menurut Baltes & Gahir (2003), *supportive work environment* merupakan salah satu kunci utama dari kepuasan kerja dan kesejahteraan dalam tempat kerja. Denison (1996) mengatakan bahwa *perceived climate* merupakan cara anggota organisasi mempersepsikan lingkungan mereka berdasarkan sikap dan nilai. Faktor yang mempengaruhi *perceived climate* adalah struktur dan proses organisasi, hubungan *interpersonal*, kompensasi,

perilaku karyawan, ekspektasi kinerja dan peluang untuk berkembang (James *et al.*, 2008). Menurut Ghosh & Sahney (2011), *supervisory relationship* adalah hubungan karyawan dengan atasan dalam hal berbagi informasi, penilaian kinerja, pengakuan, kepercayaan, kerjasama dan juga *feedback* dalam lingkungan kerja.

Untuk *peer group interaction* dikatakan sebagai hubungan karyawan untuk dapat bekerjasama dalam tim dan meningkatkan kekompakan antar rekan kerja baik dalam sebuah proyek maupun keseharian (Ghosh and Sahney, 2011). *Perceived organizational support* menurut Eisenberger *et al.* (1986) merupakan persepsi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

*Supportive work environment* dapat meningkatkan ketertarikan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan juga produktivitas (Prieto & Santana, 2014). Guchait & Cho (2010) memberikan prediksi bahwa 80% dari jumlah karyawan selalu mencari lingkungan kerja yang baik. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat membangun suasana yang kondusif untuk menciptakan rasa *support* dalam perusahaan agar karyawan dapat tetap tinggal (Ghosh & Sahney, 2011).

Untuk penelitian ini, peneliti mengambil definisi dari Baldwin & Ford's, 1988 dalam Kundu & Lata, 2017 yang tertulis *Supportive Work Environment* sebagai faktor iklim seperti dukungan dari atasan atau rekan kerja serta kendala dan peluang untuk meningkatkan pembelajaran dalam bekerja.

#### **2.1.4 Organizational Engagement**

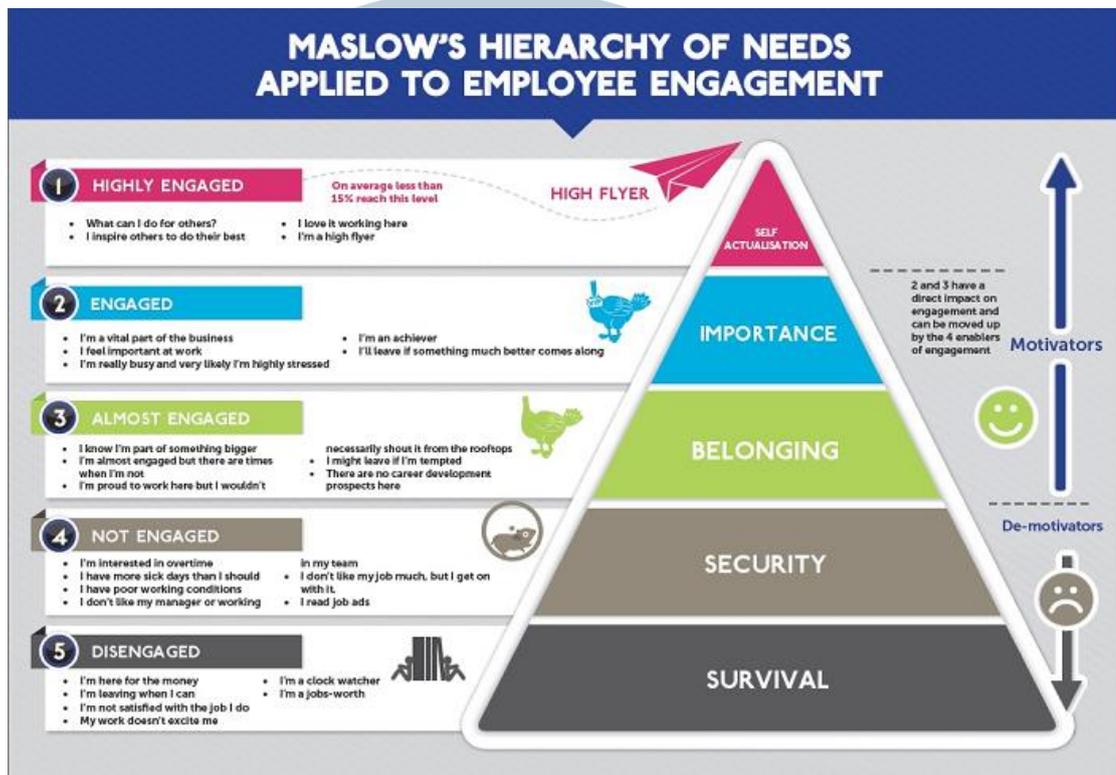
*Organizational Engagement* merupakan konstruksi dasar untuk penelitian dan praktek organisasi dan diakui secara luas sebagai penentu dari sikap perilaku

serta kinerja (e.g. Denison *et al.*, 2014; Schneider *et al.*, 2009 dalam Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A, 2018). Menurut Albrecht (2014), *organizational engagement* diartikan sebagai persepsi bersama tentang kekuatan dan keterlibatan dengan sukarela oleh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

*Organizational Engagement* secara operasional didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan memuji organisasi mereka kepada orang lain, berkinerja di atas dan melampaui apa yang diharapkan dari mereka, dan bertahan dalam menghadapi kesulitan (Palmer & Gignac, 2012). *Organizational engagement* ditekankan sebagai identifikasi atas *employee' organizational needs* yang digabungkan dengan *organizational culture* sehingga diamati sebagai  $f(C \times N)$  dimana C sebagai *organizational culture* dan N sebagai *employee' organizational needs* (Nutov & Hazzan, 2014).

Menurut Joshi & Sodhi (2011) dalam Anitha J., (2014) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *engagement* yaitu *job content* (peluang yang menantang untuk belajar), kompensasi, *work life balance*, hubungan dengan atasan, *career advancement* dan kerjasama dengan rekan tim. Kahn (1990) dalam J., Anitha (2014), terdapat tiga kondisi psikologis yang dapat menciptakan *engagement* kepada karyawan yaitu *meaningfulness*, *safety*, dan *availability*.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A



Sumber: Smith, 2014

**Gambar 2.3 Maslow's *Hierarchy of Needs Applied to Employee Engagement***

Dari Gambar 2.3 dapat terlihat bahwa terdapat pengaruh pemenuhan kebutuhan berdasarkan hirarki Maslow terhadap *engagement*. Menurut Smith (2014), jika semua di dalam piramida Maslow terpenuhi maka karyawan akan semakin *engaged* dengan organisasi.

Menurut Steve Crabtree (2004) dalam Gallup, terdapat tiga jenis karyawan, yaitu *engaged employee*, *not engaged employee* dan *actively disengaged employee*. *Engaged employee* adalah karyawan yang memiliki *passion* dan merasakan hubungan yang cukup erat dengan perusahaannya. Mereka biasanya yang mendorong adanya inovasi. *Not engaged employee* adalah karyawan yang hanya berfokus pada tugas mereka saja, tetapi tidak peduli dengan tujuan perusahaan.

Mereka hanya bekerja karena adanya perintah dari atasan, jika tidak mereka akan diam. *Actively disengaged employee* merupakan karyawan yang senang dengan pekerjaannya sehingga membuatnya kinerjanya buruk. Tipe karyawan ini juga cukup berbahaya karena dapat memotivasi karyawan untuk jadi seperti mereka.

Menurut Baron (2012), *engagement* terbagi menjadi dua yaitu *emotional engagement* dan *transactional engagement*. *Emotional engagement* adalah keadaan karyawan mengidentifikasi pekerjaan yang dilakukan saat ini merupakan hal positif dan memang ingin berkontribusi mencapai tujuan organisasi. Sedangkan *transactional engagement* adalah keadaan dimana karyawan menganggap pekerjaan adalah hubungan dua arah antara dirinya dengan organisasi. Karyawan mengukur kontribusi yang mereka lakukan dengan imbalan yang mereka dapatkan seperti kompensasi, status, karir dan kepuasan.

Untuk penelitian ini, penulis mengambil definisi *organizational engagement* dari Palmer & Gignac (2012) yang mengatakan bahwa *organizational engagement* didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan memuji organisasi mereka kepada orang lain, berkinerja di atas dan melampaui apa yang diharapkan dari mereka, dan bertahan dalam menghadapi kesulitan.

#### **2.1.5 Employee Retention**

*Employee retention* menggambarkan niat karyawan untuk tetap bertahan di dalam sebuah organisasi (Seashore, Lawler, Mirvis, & Cammann, 1982 dalam Kundu and Lata, 2017). *Employee retention* adalah sebuah upaya bisnis untuk mempertahankan lingkungan kerja yang mendukung karyawan saat ini yang masih tersisa dalam perusahaan (Nazia & Begun, 2013).

*Retention* dapat dikatakan sebagai keinginan organisasi untuk mempertahankan karyawan kompeten mereka dan menciptakan lingkungan yang melibatkan setiap karyawan dalam jangka panjang (Chaminade, 2007). Dalam Dessler (2017) terdapat hal-hal yang dapat meningkatkan *employee retention*, yaitu:

1. *Raise pay*

Kebanyakan penjelasan karyawan keluar dari perusahaan adalah *low pay*. Khususnya untuk karyawan yang memiliki kinerja bagus dapat ditingkatkan *rewardnya* sehingga dapat meningkatkan *retention*.

2. *Hire smart*

“*Retention* dimulai sejak awal, dengan *selection* dan juga *hiring* karyawan yang tepat.”

3. *Discuss career*

Secara periodik diskusikan dengan karyawan mengenai pilihan dan juga prospek karir pilihan mereka dan bantu perencanaan tersebut.

4. *Provide direction*

Buatlah sebuah *job desk* yang jelas dalam sebuah organisasi karena terkadang karyawan tidak bertahan karena tidak memiliki kejelasan atas apa yang mereka lakukan dan juga tujuannya.

5. *Offer flexibility*

Pada salah satu survei, suatu hal yang fleksibel merupakan suatu benefit yang mereka cari dalam menemukan suatu pekerjaan.

#### 6. *Use high-performance HR Practices*

Seperti layaknya *call center*, ini seperti investasi lebih dalam karyawan untuk dapat menampung setiap masalah dan mencari jalan keluar untuk meningkatkan *retention*.

#### 7. *Counteroffer*

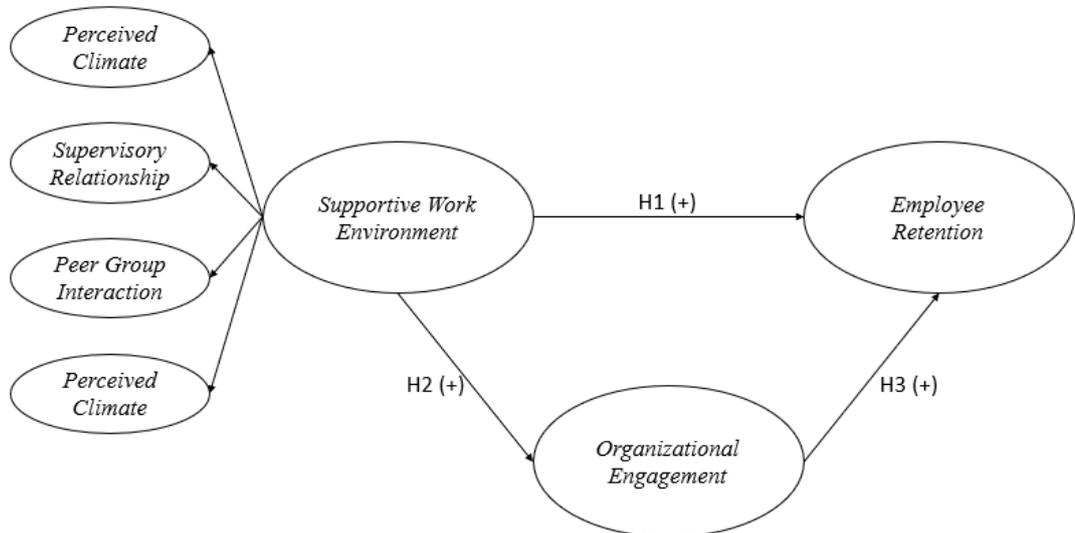
Ini dilakukan jika seorang karyawan yang bernilai meminta untuk meninggalkan perusahaan, tetapi tergantung juga dengan aturan yang berlaku.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Ramlall (2003), biasanya karyawan menggunakan alasan ini untuk tetap bertahan dalam suatu perusahaan yaitu karakteristik dari pekerjaan, reputasi perusahaan, kesempatan karir yang tinggi, keamanan pekerjaan dan kultur dari perusahaan. Selain itu dukungan dari organisasi, infrastruktur, *career development*, dukungan antar rekan tim, dukungan atasan, kompensasi, kesejahteraan karyawan dan *work life balance* juga memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention* (Ghosh & Sahney, 2011).

Dalam penelitian ini peneliti mengambil definisi dari Seahorse *et al.* (1982) yang tertulis dalam Kundu & Lata (2017) yang menyatakan *Employee Retention* menggambarkan niat karyawan untuk tetap bertahan di dalam sebuah organisasi.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

## 2.2 Model dan Hipotesa Penelitian



Sumber: *Effect of supportive work environment on employee retention: mediating role of organizational engagement* (Kundu & Lata, 2017)

**Gambar 2.4 Model Penelitian**

## 2.3 Pengembangan Hipotesa Penelitian

### 2.3.1 Pengaruh *Supportive Work Environment* terhadap *Employee Retention*

Dalam *supportive work environment*, karyawan merasa didukung dan termotivasi (Ma Prieto & Perez-Santana, 2014). Faktor yang ada dalam *work environment* adalah *supervisory support*, *organizational support* dan juga *peer support* (Broad & Newstorm, 1992 dalam Kundu & Lata, 2017).

Menurut Ma Prieto and Perez-Santana (2014), *supportive work environment* dapat meningkatkan ketertarikan karyawan terhadap pekerjaan yang juga berarti meningkatkan produktifitas mereka. *Supportive oganizational* juga dilihat memiliki efek yang signifikan terhadap *employee turnover* (Huselid, 1995 dalam Kundu and Lata, 2017).

Dalam penelitian sebelumnya diungkapkan bahwa hasil dari *supportive work environment* dapat meningkatkan *organizational commitment* (Rhoades, et al., 2001) dan juga *employee retention* (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002).

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1: *Supportive work environment* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*.

### **2.3.2 Pengaruh *Supportive Work Environment* terhadap *Organizational Engagement***

*Engagement* merupakan salah satu strategi yang cukup penting untuk mempertahankan seseorang dalam organisasi (Glen, 2006). Menurut Juhdi, Pa'wan and Hansaram (2013), *supportive work environment* dalam hubungan dengan *perceived flexibility* dan *supportive work-life policies* merupakan yang terbaik untuk memprediksi *engagement* dan *expected retention*.

Richman, Civian, Shannon, Jeffrey, & Brennan (2008) menyatakan bahwa *organizational engagement* dapat ditingkatkan melalui *perceived organizational justice*, *good employee-job fit*, dan *perceived organizational support*. Pendapat mereka berlanjut bahwa untuk mempertahankan karyawan yang berharga, maka organisasi perlu menciptakan lingkungan yang *person-job fit*, memberikan *career development* dan kesempatan berkembang yang luas.

*Peer relationship*, *supervisory relationship*, *organizational policies and procedures*, *supportive work climate* dan *workplace environment* adalah elemen

integral *work climate* positif yang mendorong *employee engagement* (Shuck, Rocco, Albornoz, 2010).

Dari penjelasan di atas maka terbentuklah salah satu hipotesa dari penelitian ini, yaitu:

H2: *Supportive work environment* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational engagement*.

### **2.3.3 Pengaruh *Organizational Engagement* terhadap *Employee Retention***

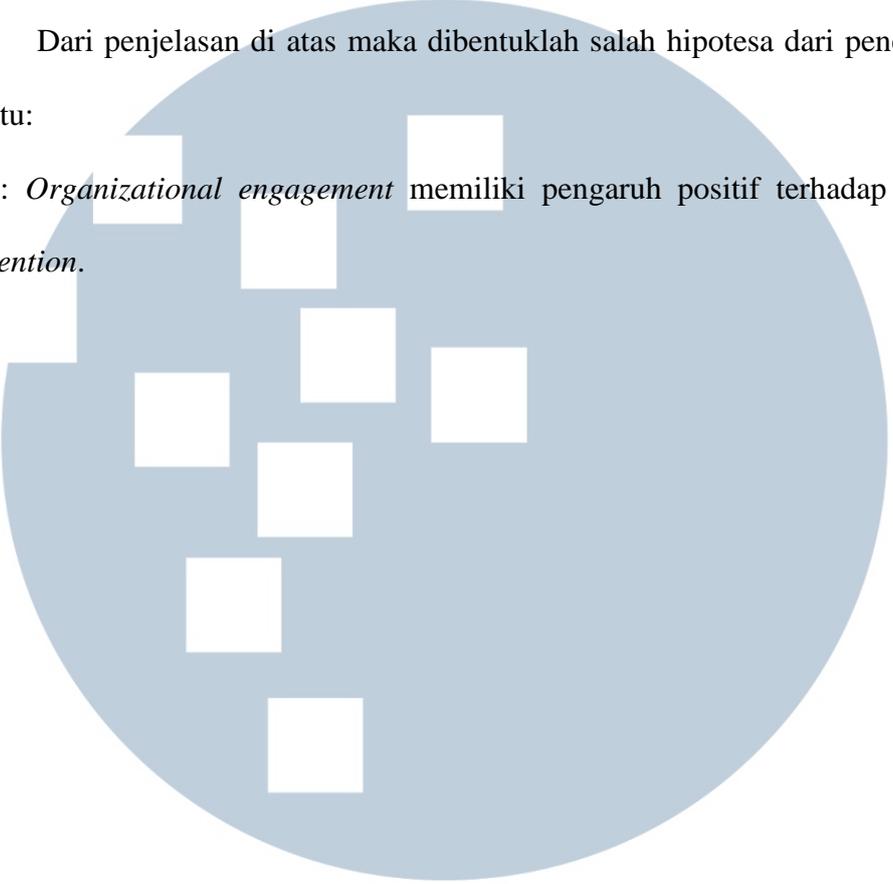
*Organizational engagement* menjadi salah satu topik hangat di kalangan practitioners. Berdasarkan survei dari 50,000 karyawan di 27 negara, Lockwood (2007) melaporkan bahwa *engagement* berpengaruh langsung terhadap kesuksesan bisnis dan juga *employee retention* di dalam organisasi.

Dalam persaingan pasar yang cukup ketat, organisasi harus dapat menyesuaikan tujuan strategi dengan tujuan individual untuk menciptakan *organizational engagement* (Nutov & Hazzan, 2014). Kahn (1990) dalam Kundu and Lata (2017) memprediksi bahwa *engagement* mengarah pada hasil individu dan juga organisasi dalam hal kualitas kerja setiap individu dan produktivitas organisasi.

*Engagement* merupakan hasil dari komitmen yang kuat terhadap organisasi, *job satisfaction* yang baik dan juga mengembangkan *work environment* (Harter, Schmidt, Hayes, 2002). *Employee Engagement* meningkatkan hasil organisasi seperti produktivitas, keamanan, profitabilitas, dan juga *turnover* (Harter, Schmidt, Hayes, 2002), sedangkan *organizational engagement* meningkatkan *employee performance* (Richman, Civian, Shannon, Jeffrey, & Breanna, 2008 ).

Dari penjelasan di atas maka dibentuklah salah hipotesa dari penelitian ini, yaitu:

H3: *Organizational engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*.



UMMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

## 2.4 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Isi dari Penelitian
1	Christopher C.A. Chan Gary S. Monroe Juliana Ng Rebecca Chyi Woan Tan (2008)	CPA Australia	<i>Effects of Employee Support on Junior Accountants' Job Attitudes and Intention to Quit</i>	Penelitian ini menguji mengenai pengaruh dari empat tipe <i>employee support</i> yang mengambil sampel pada 231 <i>junior accountant</i> yang mengacu pada <i>organizational commitment, job involvement</i> dan <i>intention to quit</i> . Hasilnya mengatakan bahwa hanya <i>organizational support</i> dan <i>psycho-social support</i> yang mempengaruhi <i>organizational commitment</i> sehingga meningkatkan <i>job involvement</i> dan mengurangi <i>intention to quit</i> .
2	Mary Dawson and Jeanna Abbott (2011)	Taylor & Francis	<i>Hospitality culture and climate: a proposed model for retaining employees and creating competitive advantage</i>	Penelitian ini menelaah mengenai <i>HR practices</i> yang memfasilitasi <i>hospitality culture</i> dan <i>hospitality climate</i> pada layanannya akan memiliki pengaruh positif pada <i>organizational commitment</i> . Dengan adanya peningkatan pada <i>organizational commitment</i> maka akan adanya peningkatan pada <i>firm performance</i> dan <i>retention</i> pada karyawan.
3	Amy L. Richman, Janet T. Civiana, Laurie L. Shannona, E. Jeffrey Hillb, and Robert T. Brennan (2008)	Routledge, Taylor&Francis Group	<i>The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention</i>	Penelitian ini menguji mengenai hubungan antara <i>perceived workplace flexibility</i> dan <i>supportive work-life</i> pada <i>employee engagement</i> dan <i>expected retention</i> . Hasil yang didapatkan bahwa <i>perceived flexibility</i> dan <i>supportive work-life</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> yang lebih baik dan <i>expected retention</i> yang lebih lama.

No	Nama Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Isi dari Penelitian
4	Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001)	American Psychological Association, Inc	<i>Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support</i>	Penelitian ini menguji hubungan antara <i>work experiences, perceived organizational support, affective commitment</i> dan <i>employee turnover</i> . Sampel yang diambil dari 367 karyawan dari berbagai organisasi.
5	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.
6	Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013)	Emerald Insight	<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.
7	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.

No	Nama Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Isi dari Penelitian
8	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.
9	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.
10	Isabel M. Prieto and M. Pilar Pe´rez-Santana (2014)	Emerald Insight	<i>Managing innovative work behavior: the role of human resource practices.</i>	Hasil dari penelitian ini mengidentifikasi bahwa <i>ability-enhacing</i> dan <i>opportunity-enhancing human resources practies</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behaviors</i> dengan mediasi dua variabel <i>work environment: management support</i> dan <i>coworkers support</i> .

No	Nama Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Isi dari Penelitian
11	Nancy R. Lockwood, SPHR, GPHR, M.A.	SHRM Research Quarterly	<i>Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role</i>	<i>Employee engagement</i> merupakan salah satu kunci yang mendorong kesuksesan sebuah organisasi. Tingkat <i>engagement</i> yang tinggi dapat meningkatkan <i>employee retention</i> , menumbuhkan loyalitas konsumen, meningkatkan kinerja dan juga nilai stockholder. Suatu konsep yang kompleks, <i>engagement</i> dipengaruhi oleh banyak faktor, mulai dari <i>workplace cuktore</i> , <i>organizational communication</i> , dan <i>managerial style to trust and respect</i> , <i>leadership</i> , dan <i>company reputatution</i> . Sekarang untuk generasi yang berbeda, akses untuk <i>training</i> dan <i>career opportunities</i> , <i>work life balance</i> dan kemampuan untuk membuat keputusan juga penting.
12	Liora Nutov & Orit Hazzan (2014)	Emerald Insight	<i>An organizational engagement model as a management tool for high school principals</i>	Penelitian ini mengatakan bahwa model dari Maslow's and Schein's <i>frameworks of personal needs and organizational culture</i> berkontribusi pada <i>organizational behavior</i> dan <i>leadership</i> secara umum dan khususnya pada organisasi pendidikan, dalam tiga cara yaitu: pertama, merujuk pada peran kepala sekolah dalam peran <i>leadership</i> ; Kedua, pemahaman tentang konsep <i>engagement</i> melalui lensa kualitatif; ketiga, menyarankan keterlibatan organisasi hierarkis untuk peran <i>homeroom teacher</i> (HRT)