



### **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. Pengertian *Management*

Manajemen dapat diartikan sebagai apa yang dikerjakan atau dilakukan oleh seorang *manager*. Secara luas manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas yang dilakukan dapat selesai secara efisien dan efektif (Robbins & Coulter, Management, 2012).

Merujuk pada referensi lain dikatakan jika manajemen sebagai pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan karya orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian sumber daya organisasi (Kinicki, Scott-Ladd, Perry, & Williams, 2015) .

Selain itu, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya keuangan, fisik, manusia dan informasi organisasi untuk mencapai tujuannya (Griffin & Ebert, 2006).

Definisi yang dapat disimpulkan mengenai manajemen adalah suatu aktivitas terkait perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian yang dilakukan oleh seorang *manager* agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

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

### 2.1.1. Fungsi Management

Seorang *manager* melakukan aktivitas atau fungsi tertentu sebagai salah satu cara yang efisien dan efektif dalam melakukan koordinasi pekerjaan dengan orang lain. Menurut pengusaha asal Perancis, Henri Fayol dalam buku *Fundamental of Management* (Robbins & Coulter, Management, 2012) bahwa *manager* melakukan empat fungsi sebagai berikut:

1. *Planning* merupakan kegiatan seorang *manager* dalam menetapkan tujuan, membangun strategi, dan mengembangkan suatu rencana untuk melakukan koordinasi terhadap suatu aktivitas. Berikut merupakan aktivitas *planning* yang dilakukan seorang manajer dalam membuat dan mengambil keputusan:
  - a. Apa tujuan jangka panjang sebuah organisasi?
  - b. Strategi apa yang paling baik untuk mencapai tujuan organisasi?
  - c. Apa seharusnya tujuan jangka pendek organisasi/
  - d. Seberapa sulit tujuan individu?

Perencanaan dibagi oleh beberapa jenis, cara yang paling populer untuk menggambarkan *organizational plans* adalah *breadth*, *time frame*, *specificity*, dan *frequency of use*. Berikut adalah uraian dari beberapa jenis perencanaan di atas:

- a. *Breadth* terdiri dari dua perencanaan yaitu:
  1. *Strategic plans* adalah rencana yang berlaku untuk seluruh organisasi dan menetapkan tujuan keseluruhan organisasi.

2. *Operational plans* adalah rencana yang mencakup area operasional tertentu dari organisasi.

b. *Time Frame* terdiri dari dua perencanaan yaitu:

1. *Long-term plans* adalah rencana dengan jangka waktu lebih dari tiga tahun.

2. *Short-term plans* adalah rencana yang mencakup satu tahun atau kurang.

c. *Specificity* terdiri dari dua perencanaan yaitu:

1. *Specific plans* adalah rencana yang didefinisikan dengan jelas dan tidak meninggalkan ruang untuk interpretasi.

2. *Directional plans* adalah rencana yang fleksibel dan menetapkan pedoman umum.

d. *Frequency of use* terdiri dari dua perencanaan yaitu:

1. *Single use plans* adalah rencana satu kali yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan rencana berdiri situasi yang unik.

2. *Standing plans* adalah rencana yang sedang berlangsung yang memberikan panduan untuk kegiatan yang dilakukan berulang kali.

2. *Organizing*, seorang *manager* menentukan kebutuhan apa yang harus dilakukan, bagaimana hal itu akan terjadi dan siapa saja yang akan melakukannya. Berikut merupakan aktivitas *organizing* yang dilakukan seorang manajer dalam membuat dan mengambil keputusan:

- a. Berapa banyak karyawan yang harus melapor secara langsung kepada saya?
  - b. Berapa banyak sentralisasi yang harus ada dalam organisasi?
  - c. Bagaimana seharusnya pekerjaan dirancang?
  - d. Kapan sebaiknya organisasi menerapkan struktur yang berbeda?
3. *Leading*, seorang *manager* berusaha memberikan motivasi, memimpin, dan mengambil tindakan atau terlibat dalam berurusan dengan orang lain. Berikut merupakan aktivitas *leading* yang dilakukan seorang manajer dalam membuat dan mengambil keputusan:
- a. Bagaimana cara saya menangani karyawan yang tidak termotivasi?
  - b. Apa gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam situasi tertentu?
  - c. Bagaimana perubahan spesifik yang akan mempengaruhi produktivitas pekerja?
  - d. Kapan waktu yang tepat untuk merangsang konflik?
4. *Controlling*, seorang manager memantau sebuah aktivitas untuk memastikan bahwa apa yang telah direncanakan akan tercapai. Berikut merupakan aktivitas *controlling* yang dilakukan seorang manajer dalam membuat dan mengambil keputusan:
- a. Kegiatan seperti apa di dalam organisasi yang perlu dikendalikan?
  - b. Bagaimana seharusnya kegiatan-kegiatan itu dikendalikan?
  - c. Kapan penyimpangan kinerja yang signifikan terjadi?
  - d. Apa jenis sistem informasi manajemen yang harus dimiliki organisasi?

## 2.2. Pengertian *Human Resource Management*

Menurut Robbins dan Coulter (2012), dalam struktur organisasi, para manajer harus menemukan orang yang tepat untuk mengisi pekerjaan yang telah diciptakan ataupun untuk mengurangi jumlah orang dalam pekerjaan jika keadaan bisnis memburuk. Pada saat itulah, peranan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi diperlukan agar pengelolaan sumber daya manusia sejalan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan Dessler (2017) menyatakan manajemen sumber daya merupakan proses yang dilakukan untuk memperoleh, melatih, menilai dan mempekerjakan karyawan serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan mereka, dan juga keadilan. Topik yang akan kita bahas seharusnya memberi konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk melakukan aspek “orang” atau personil dari pekerjaan manajemen.

Sedangkan Dessler (2017) menyatakan jika dalam pengelolaan manajemen dalam organisasi melibatkan pelaksanaan lima fungsi dasar. Beberapa kegiatan spesifik yang terlibat di masing-masing fungsi, sebagai berikut:

1. *Planning* merupakan kegiatan dalam menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur. Serta, mengembangkan rencana dan perkiraan.
2. *Organizing*, merupakan kegiatan dalam memberi setiap bawahan tugas khusus, mendirikan departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membangun saluran otoritas dan komunikasi. Serta, mengoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. *Staffing*, merupakan kegiatan dalam menentukan jenis orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar kerja, mengompensasi karyawan, mengevaluasi kinerja, melakukan konseling karyawan. Serta, pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. *Leading*, merupakan kegiatan dalam membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral dan memotivasi karyawan.
5. *Controlling*, merupakan kegiatan dalam menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan standar yang ditetapkan dan mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Berdasarkan fungsi dasar manajemen di atas, yang menjadi fokus utama dalam mengelola sumber daya adalah fungsi *staffing*. Sehingga dapat disimpulkan, manajemen sumber daya merupakan proses yang dilakukan untuk memperoleh, melatih, menilai dan memberi kompensasi kepada karyawan. Serta upaya untuk memelihara hubungan kerja dalam organisasi, mengelola kesehatan dan keselamatan karyawan, dan juga menciptakan keadilan kerja dalam organisasi.

Byars, dan Rue (2008) pun berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan tersebut untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi. Sumber daya manusia suatu organisasi merupakan salah satu investasi terbesar, nilai sumber daya manusia suatu organisasi sering menjadi jelas saat organisasi tersebut terjual.

Menurut Mondy, dan Martocchio (2016) terdapat enam area fungsional yang dikaitkan dengan Human Resource Management yang efektif. Enam fungsi tersebut adalah:

1. *Staffing* merupakan sebuah proses di mana organisasi memastikan bahwa mereka selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat dalam melakukan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi. Proses *staffing* melibatkan analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya, rekrutmen dan seleksi.
2. *Performance management* merupakan sebuah proses yang berorientasi pada tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses organisasi ada untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim dan organisasi. Penilaian kinerja merupakan sistem formal untuk melakukan peninjauan dan evaluasi terhadap kinerja individu atau tim.
3. *Human resource development* merupakan fungsi utama dalam Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak hanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan tetapi juga adanya perencanaan karir dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi dan manajemen kinerja serta penilaian. Pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan dan memiliki fokus jangka panjang.
4. *Compensation* merupakan sistem yang telah dipikirkan secara matang dalam memberi karyawan imbalan yang memadai dan adil atas kontribusi yang telah diberikan dalam memenuhi tujuan organisasi.



5. *Employee and labor relations* merupakan peran serikat pekerja mewakili karyawan perusahaan sebagai hubungan kerja yang menangani pekerjaan perundingan bersama. Hubungan karyawan secara internal terdiri dari pergerakan karyawan dalam organisasi seperti promosi, penurunan pangkat, pemutusan hubungan kerja dan pengunduran diri.

### **2.3. Pengertian *Supportive Work Environment***

Menurut salah satu asosiasi kesejahteraan hewan, lingkungan kerja yang mendukung memiliki peran penting untuk menciptakan kondisi organisasi yang produktif dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung merupakan tempat bagi karyawan untuk memiliki sikap terbuka dengan mendatangi pemimpin mereka dan mengetahui bahwa pemimpin mereka peduli dengan masalah yang sedang karyawannya hadapi (Bickmeier, Luu, & Rogelberg, 2016).

Sedangkan, dalam jurnal Luthans, *et al.* (2008), *Supportive Work Environment* (SWE) diperlukan untuk mendukung sumber daya manusia dalam mencapai pertumbuhan dan kinerja yang berkelanjutan. Hal ini memiliki arti bahwa kinerja karyawan adalah bagian dari kemampuan mereka. Adanya dukungan yang diterima karyawan dan motivasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan kinerja di tempat yang lebih tinggi. Oleh karena itu, salah satu komponen dari kinerja karyawan adalah jumlah dukungan yang mereka terima. Dukungan yang diterima karyawan dari rekan langsung, atasan atau pun departemen lain akan merangsang hasil kinerja karyawan dalam bentuk komitmen terhadap organisasi dan kepuasan dalam bekerja.

Menurut Ma Prieto dan Perez-Santana (2014), lingkungan kerja organisasi merangsang praktik SDM dan perilaku karyawan yang terkait langsung dengan penguatan karyawan. Dukungan manajemen dan dukungan rekan kerja adalah dimensi spesifik dari lingkungan kerja yang mendukung dan bertindak sebagai anteseden situasional dari perilaku kinerja inovatif dengan memperluas persepsi diri karyawan tentang peran mereka dan motivasi proaktif yang dimiliki (Parker *et al.*, 2006) dalam Ma Prieto dan Perez-Santana (2014).

Berdasarkan temuan sebelumnya, *support work environment* diperiksa dalam *the perceived of climate* (Kennedy dan Daim, 2010) dalam jurnal Kundu dan Lata (2017), *supervisory relationship* (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades *et al.*, 2001), *peer group interaction* (Ghosh dan Sahney, 2011) dan *perceived organizational support* (Rhoades *et al.*, 2001; Ghosh dan Sahney, 2011).

Menurut penulis, berdasarkan penjelasan di atas, *supportive work environment* dapat diartikan sebagai lingkungan kerja dalam sebuah organisasi yang dapat meningkatkan kinerja, keterlibatan dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dengan adanya pengaruh dari beberapa faktor, seperti suasana di lingkungan kerja, hubungan langsung dengan atasan, hubungan langsung dengan rekan kerja dan dukungan dari organisasi.

Namun, berdasarkan hasil *in-depth interview* peneliti dengan karyawan PT. XYZ, para karyawan menyatakan bahwa lingkungan kerja di perusahaan memiliki rasa kekeluargaan yang tinggi tetapi hal ini bertolak belakang dengan rasa tidak nyaman yang dirasakan beberapa karyawan karena faktor hubungan yang tidak sesuai atau tidak cocok dengan atasan dan rekan kerja di dalam perusahaan.

### 2.3.1. Langkah – langkah Menciptakan *Supportive Work Environment*

Menurut Williams (2017), berikut adalah enam langkah dalam menciptakan *supportive work environment* bagi karyawan:

1. *Remember, employees are human beings, not resources.*

Ketika sebuah motivasi bertujuan untuk membuat karyawan melakukan sesuatu terhadap perusahaan. Di sisi lain, sebuah *support* atau dukungan akan berjalan lebih jauh untuk mendorong karyawan memberikan kontribusi terhadap perusahaan dengan sendirinya. Dengan kata lain, “*caring*” menjadi suportif dengan memedulikan karyawan secara keseluruhan, bukan hanya kinerjanya di tempat kerja.

2. *Acknowledge achievements after the fact.*

Sebaiknya perusahaan membuat serangkaian tujuan yang jelas disbanding memfokuskan diri dengan memberikan insentif motivasi. Setelah itu, perusahaan dapat merayakan ketika tujuan tersebut tercapai dan mengakui pencapaian karyawan membantu menciptakan budaya organisasi yang positif dan juga mendorong karyawan untuk unggul dalam pekerjaan mereka.

3. *Gives employees autonomy.*

Bagian dari membangun fondasi yang mendukung adalah belajar untuk percaya bahwa karyawan akan menggunakan jam kerja mereka untuk mencapai tujuan mereka. Dengan menciptakan rasa otonomi yang kuat, karyawan akan merasa diberdayakan daripada dikelola secara mikro.

4. *Include families in business.*

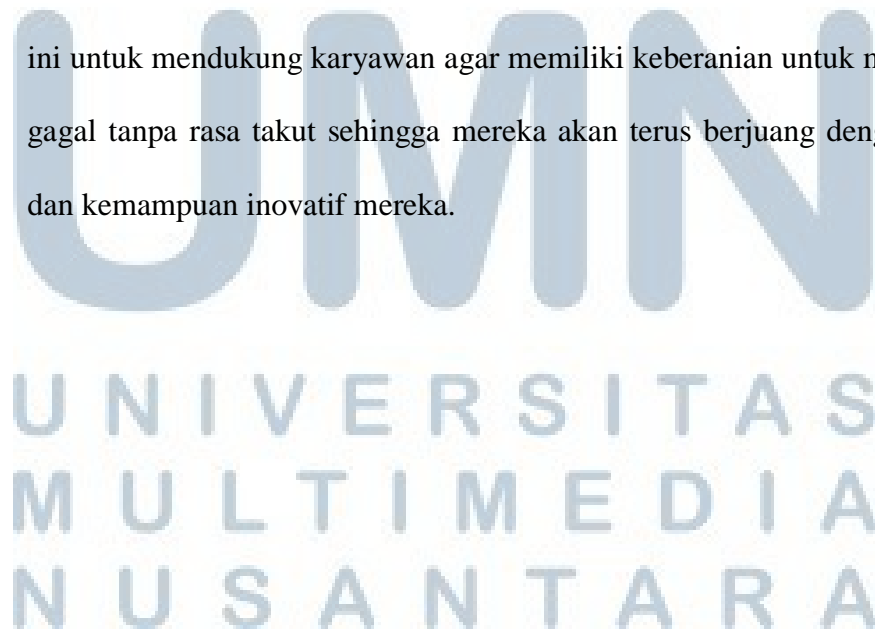
Karyawan lebih produktif dan terlibat ketika mereka dapat menyeimbangkan pekerjaan dengan tuntutan lain dalam hidup mereka. Peningkatan kesehatan fisik dan mental juga berkorelasi dengan fleksibilitas tempat kerja. Jika karyawan perlu bekerja dari rumah selama beberapa hari karena anak-anak mereka terkena flu, beri mereka dukungan untuk melakukan itu.

5. *Treat employees like family.*

Di tahun 2017, sebagian besar karyawan menghabiskan sekitar 240 hari dalam setahun untuk bekerja. Sedangkan, menurut Financial Juneteeth (2015) dalam Forbes (2017) bahwa setengah karyawan di Amerika menghabiskan banyak waktu di tempat kerja dibandingkan berkumpul bersama keluarga.

6. *Remove fear.*

Perusahaan perlu menciptakan lingkungan di mana karyawan tidak melihat masa lalu dan mencari cara untuk dinilai berdasarkan masa lalu tersebut. Hal ini untuk mendukung karyawan agar memiliki keberanian untuk mencoba dan gagal tanpa rasa takut sehingga mereka akan terus berjuang dengan gagasan dan kemampuan inovatif mereka.



#### 2.4. Pengertian *Organizational Engagement*

Keterlibatan karyawan adalah keterlibatan individu, kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dia lakukan. Karyawan yang terlibat sangat tinggi memiliki gairah untuk pekerjaan mereka dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan. Di sisi lain, karyawan yang memiliki keterlibatan rendah pada dasarnya tidak memikirkan atau perhatian dalam pekerjaan mereka (Robbins & Coulter, Management, 2012).

Sedangkan, menurut Saks (2006), karyawan akan lebih cenderung berkontribusi terhadap organisasi jika mereka memiliki keterlibatan yang tinggi dan adanya kemungkinan diberdayakan dalam proses organisasi. Selain itu, keterlibatan bukanlah suatu sikap tetapi suatu tingkat di mana seorang individu penuh perhatian dan terserap dalam kinerja peran mereka. Keterlibatan organisasi merupakan hasil organisasi yang paling vital, hal ini terjadi karena keterlibatan organisasi adalah salah satu indikator terkuat dari pergantian karyawan (*turnover*) daripada keterlibatan kerja.

Selain itu, menurut Becker, Randal dan Riegel (1995) dalam Juhdi *et al.*, (2013), keterlibatan organisasi merupakan keinginan tetap sebagai anggota organisasi tertentu yang diterjemahkan dalam bentuk kesediaan untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai organisasi dan mengerahkan upaya untuk kebaikan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Higgs (2007) dalam Juhdi *et al.*, (2013) untuk menjadi perusahaan yang baik, organisasi harus memperhatikan *intrinsic reward* seperti gaji dan manfaat finansial. Di sisi lain untuk menciptakan keterlibatan organisasi yang tinggi, dari segi *external intrinsic*, organisasi harus memperhatikan pengembangan karyawan dan iklim positif di tempat kerja.

Menurut penulis, berdasarkan penjelasan di atas, *organizational engagement* adalah adanya hubungan yang terikat di dalam diri karyawan untuk berkontribusi tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi. Di sisi lain, perusahaan juga harus memperhatikan kebutuhan karyawan agar mereka bertahan di dalam organisasi.

Namun, berdasarkan hasil *in-depth interview* peneliti dengan karyawan PT. XYZ, karyawan menyatakan bahwa perusahaan kurang memperhatikan *career path* sumber daya yang dimiliki sehingga kesempatan atau peluang karyawan untuk berkembang tidak terlihat di dalam perusahaan. Selain itu, karyawan yang pernah bekerja di proyek atau pabrik pernah merasakan ketidaksesuaian posisi saat proyek di lapangan telah usai.

## **2.5. Pengertian *Employee Retention***

Meretensi karyawan adalah salah satu fungsi departemen SDM yang bertugas mengurangi jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan dengan meningkatkan proses dan kondisi utama. Tujuan utamanya adalah karyawan yang lebih bahagia dan loyal yang secara aktif ingin tetap bersama perusahaan. Tugas pertama dan salah satu yang paling sulit adalah pengukuran faktor-faktor kunci yang mempengaruhi tingkat retensi, seperti keterlibatan karyawan, harapan gaji, persepsi lingkungan kerja dan persepsi kemampuan manajerial (HRZone, n.d.).

Menurut Chaminade (2007) dalam jurnal Samuel dan Chipunza (2009), retensi merupakan gerakan sukarela yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk menciptakan lingkungan di mana karyawan memiliki keterlibatan untuk jangka panjang. Tujuan utama dari retensi adalah mencegah hilangnya karyawan yang kompeten dari

organisasi karena hal ini dapat berdampak buruk pada produktivitas dan jasa layanan. Menurut para manajer, melakukan retensi kepada karyawan yang bekinerja tinggi memberikan tantangan bagi mereka karena karyawan dalam kategori ini sering berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain.

Adanya pergantian karyawan adalah gejala dari masalah sistematis yang vital seperti manajemen retensi yang tidak efektif, perusahaan harus mampu memahami apa yang membuat orang berkomitmen untuk setia dan produktif (Embuhira, 2011) dalam jurnal Fahmi (2018). Dengan demikian, menurut Muir dan Li (2004) dalam jurnal Fahim (2018), retensi dipandang sebagai kebalikan logis dari *turnover*, karena hal ini menunjukkan perilaku untuk melanjutkan/tetap daripada berhenti/meninggalkan organisasi.

Selain itu, *business dictionary* mengartikan *employee retention* atau retensi karyawan sebagai upaya bisnis untuk mempertahankan lingkungan kerja yang mendukung staf saat ini untuk tetap bersama perusahaan. Banyak kebijakan retensi karyawan ditujukan untuk mengatasi berbagai kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mengurangi biaya besar yang terlibat dalam merekrut dan melatih staf baru.

Menurut penulis, berdasarkan penjelasan di atas, *employee retention* adalah bagaimana cara perusahaan mempertahankan karyawan agar tetap bertahan di dalam organisasi. Hal ini harus diperhatikan oleh organisasi karena tingginya *employee turnover* pada suatu perusahaan merupakan bentuk kecil dari kegagalan atau ketidakmampuan perusahaan mempertahankan sumber daya.

Namun, berdasarkan hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan dengan karyawan PT. XYZ, karyawan menyatakan keinginannya untuk meninggalkan perusahaan apabila mereka memiliki kesempatan yang lebih baik di masa mendatang. Alasan para karyawan tidak hanya meninggalkan perusahaan dan berpindah ke perusahaan lain tetapi adanya keinginan dari mereka untuk membuka bisnis. Keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan ini didukung oleh alasan – alasan pada variabel *supportive work environment* dan *organizational engagement*.

### **2.5.1. Langkah – Langkah Meningkatkan *Employee Retention***

Menurut Dessler (2017), mengidentifikasi suatu masalah merupakan langkah penting dalam meretensi karyawan di dalam perusahaan. Beberapa perusahaan secara rutin mengelola survei tentang perilaku untuk memantau karyawan terkait hal – hal seperti pengawasan dan pembayaran. Terkadang perusahaan juga melakukan *open-door policies* dan *anonymous “hotlines”* untuk membantu manajemen mengidentifikasi dan memperbaiki masalah moral yang bertujuan untuk mengatasi masalah retensi. Setelah mengidentifikasi suatu masalah, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah seperti berikut untuk meningkatkan retensi karyawan :

#### **1. *Raise pay.***

Alasan mengapa karyawan sering kali berhenti dalam pekerjaannya karena gaji yang rendah. Khususnya untuk karyawan berkinerja tinggi dan memiliki peran utama, upah yang ditingkatkan baru-baru ini menjadi alat retensi pilihan bagi banyak perusahaan.



2. *Hire smart.*

Retensi dapat dimulai dengan pemilihan dan perekrutan karyawan yang tepat. Hal ini merujuk tidak hanya pada pekerja tetapi juga pada perekrutan supervisor yang tepat.

3. *Discuss careers.*

Seorang pakar mengatakan, "Profesional yang merasa perusahaan mereka peduli dengan perkembangan dan kemajuan mereka lebih mungkin bertahan." Secara berkala diskusikan dengan karyawan preferensi dan prospek karir mereka, dan bantu mereka menyusun rencana karir.

4. *Provide direction.*

Seseorang tidak dapat melakukan pekerjaan apabila tidak mengetahui tujuan mereka sendiri. Oleh karena itu, mempertahankan karyawan membutuhkan kejelasan terkait tanggung jawab dan bagaimana cara individu tersebut dapat berkontribusi untuk perusahaan.

5. *Offer flexibility.*

Dalam sebuah survei, seorang pekerja mengidentifikasi "*flexible work arrangements*" dan "*telecommuting*" sebagai dua manfaat utama yang akan mendorong mereka dalam memilih satu pekerjaan dari pada hal lain.

6. *Use high performace HR practice.*

Dalam suatu penelitian, *call center* memanfaatkan praktik kerja dengan keterlibatan tinggi, seperti pemberdayaan karyawan, kelompok pemecahan masalah, dan tim yang diarahkan sendiri. Sehingga, memiliki tingkat berhenti, pemecatan dan total turnover yang rendah. Begitu pula dengan perusahaan yang

“berinvestasi” lebih pada karyawan mereka, seperti peluang dalam promosi, gaji relatif tinggi, dana pension dan pekerjaan penuh waktu.

#### 7. *Counteroffer*.

Apabila seorang karyawan yang berharga memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Perusahaan mengizinkan untuk melakukan *counteroffer* dengan kebijakan seperti individu dan posisi yang memenuhi syarat untuk melakukan *counteroffer*, seperti peningkatan kompensasi yang diizinkan dan bagaimana menentukan penawaran.

### 2.6. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah proposisi yang diformulasikan untuk pengujian empiris. Sebuah pernyataan deskriptif tentatif yang menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel (Cooper *et al.*, 2014). Hipotesis memainkan peran penting dalam pengembangan teori. Ketika teori berbeda dari hipotesis maka akan menyebabkan kebingungan. Secara umum, teori cenderung kompleks dan abstrak sedangkan hipotesis cenderung lebih sederhana serta pernyataan variabel yang terbatas yang melibatkan contoh konkret (Cooper *et al.*, 2014).

Selain itu, hipotesis menggambarkan hubungan antara atau di antara variabel. Hipotesis yang baik adalah hipotesis yang dapat menjelaskan apa yang diklaimnya untuk menjelaskan, hipotesis dapat diuji dan memiliki jangkauan, probabilitas dan kesederhanaan yang lebih besar daripada pesaingnya (Cooper *et al.*, 2014).

### 2.6.1. Pengaruh *supportive work environment* dengan *employee retention*

Menurut Baldwin dan Ford (1988), *Supportive Work Environment* dipandang sebagai faktor iklim seperti adanya dukungan dari atasan dan teman sebaya serta kendala dan kesempatan untuk melakukan perilaku yang dipelajari dalam pekerjaan.

Mendukung pendapat sebelumnya, teori dukungan organisasi (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Shore & Shore, 1995) dalam Rhoades *et al.*, (2001) dapat membantu menjelaskan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi mereka. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa untuk memenuhi kebutuhan sosial emosional dan untuk menilai kesiapan organisasi untuk menghargai upaya yang meningkat, karyawan membentuk kepercayaan umum mengenai seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka (*perceived organizational support*).

*Perceived organizational support* diperkuat oleh pengalaman kerja yang menguntungkan yang menurut karyawan mencerminkan keputusan sukarela dan terarah yang dibuat oleh organisasi. Dengan demikian, hubungan antara pengalaman kerja yang menguntungkan dan *perceived organizational support* lebih kuat ketika pengalaman-pengalaman itu dikaitkan dengan tindakan diskresi organisasi sebagai kebalikan dari tindakan yang organisasi terpaksa lakukan dengan kendala eksternal (Eisenberger *et al.*, 1997; Koys, 1991) dalam Rhoades, *et al.* (2001).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Lingard dan Francis (2006), *supportive work environment* dalam *perceived organizational support*, *co-worker relations* dan *supervisory relationship* memoderasi hubungan kelelahan kerja dan konflik pekerjaan dengan keluarga. Dukungan organisasi yang dirasakan mengubah hubungan antara

konflik pekerjaan dengan keluarga dan kelelahan emosional, sehingga dukungan organisasi bertindak sebagai penyangga pelindung terhadap kelelahan emosional. Hal ini juga menunjukkan dukungan dari atasan dan rekan kerja sangat penting dalam pencegahan kelelahan sehingga karyawan menikmati dukungan secara emosional.

Ghosh dan Sahney (2011) telah mengeksplorasi bahwa sosial organisasi seperti hubungan antar atasan, interaksi kelompok sebaya dan kesesuaian organisasi dengan sumber daya dan subsistem teknis seperti, karakteristik pekerjaan manajerial, dukungan teknologi kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan memiliki dampak signifikan pada pekerjaan manajerial. Maka dari itu, adanya dukungan organisasi, infrastruktur, pengembangan karir, dukungan antar unit atau divisi, dukungan manajemen puncak, dukungan senior, kompensasi, kesejahteraan karyawan, serta keseimbangan antara kehidupan dan kerja memiliki pengaruh positif terhadap retensi personel dalam organisasi.

Sedangkan Embuhira (2011) dalam Fahim (2018) alat retensi hanya terdiri dari dua klasifikasi yaitu: faktor Sumber Daya Manusia (SDM) yang meliputi *person – organizational fit*, peluang kerja yang menantang, pelatihan dan pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan. Serta faktor organisasi yang melibatkan perilaku kepemimpinan, hubungan kerja tim, komunikasi, kebijakan perusahaan dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Selain itu, penelitian lain oleh Latha (2017) dalam Fahim (2018) berpendapat bahwa gaji, hubungan atasan dan bawahan, hubungan rekan kerja, peluang pertumbuhan, penghargaan, saran, fasilitas dan prosedur adalah variabel motivasi substansial yang mempengaruhi *turnover* dan retensi karyawan.

Berdasarkan informasi di atas, menurut peneliti dapat diasumsikan bahwa *supportive work environment* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*.

*H1. Supportive work environment* secara positif dan signifikan terkait dengan *employee retention*.

### **2.6.2. Pengaruh *supportive work environment* dengan *organizational engagement***

Dalam penelitian Glen (2006), tempat kerja merupakan sebuah konteks yang sangat penting di mana banyak tempat kerja yang memiliki “produk atau layanan” yang ditangani tidak sesuai dengan keterlibatan sumber daya dan bisnis perusahaan sehingga terdapat kemungkinan tingkat motivasi dan retensi yang rendah. Keterlibatan atau *engagement* adalah strategi vital untuk mempertahankan personel dalam organisasi.

Menurut penelitian Schaufeli dan Bakker (2004), lingkungan kerja yang menawarkan banyak sumber daya, kemauan untuk mendedikasikan upaya dan kemampuan seseorang untuk tugas pekerjaan memiliki kemungkinan pekerjaan mereka akan selesai dengan sukses dan tujuan kerja akan tercapai. Adanya dukungan kolega dan umpan balik yang tepat dari atasan meningkatkan keberhasilan seseorang dalam mencapai tujuan. Di sisi lain, apabila organisasi memenuhi kebutuhan dasar sumber daya mereka, maka pencapaian tujuan kerja memberikan hasil positif sehingga keterlibatan, kondisi pikiran positif yang terkait dengan pekerjaan mungkin terjadi dan sumber daya mereka memiliki kecenderungan rendah untuk meninggalkan organisasi. Bagaimanapun, organisasi memberi mereka sumber daya pekerjaan yang bernilai yang meningkatkan pembelajaran, pertumbuhan, dan pengembangan (Houkes, Janssen, De Jonge dan Nijhuis, 2001) dalam Schaufeli dan Bakker (2004). Dengan kata lain,

keterlibatan diharapkan untuk memediasi hubungan antara sumber daya pekerjaan dan (rendah) niat untuk pergi.

Sebuah penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan berkembang melalui prinsip pertukaran di mana karyawan terlibat dengan organisasi yang tampak memiliki komitmen pada sumber dayanya dan memberikan hasil yang mereka inginkan. Keterlibatan dapat berkembang ketika adanya kecocokan pekerjaan dengan karyawan, harapan karyawan untuk pekerjaan terpenuhi, adanya keadilan organisasi dan karyawan memahami dukungan organisasi (Eisenberger, Huntington, Hutchison dan Sowa, 1968) dalam Richman, *et al.* (2008). Mereka berpendapat bahwa untuk mempertahankan karyawan yang berharga, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang menempatkan seseorang sesuai dengan pekerjaannya, menyediakan pengembangan karir dan peluang pertumbuhan yang luas (Richman *et al.*, 2008).

Mendukung pernyataan peneliti di atas, menurut Gubman (2004) dalam Joo dan Mclean (2006), karyawan pemberi kerja terbaik merupakan karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan lebih tinggi atau hubungan emosional yang tinggi dengan pekerjaan dan organisasi. Berdasarkan kepercayaan yang dimiliki kepada atasan mereka, keterlibatan memungkinkan orang untuk berkinerja baik, ingin tinggal bersama atasan mereka, serta mengatakan hal-hal baik tentang mereka (Bennett & Bell, 2004; Gubman, 2004) dalam Joo dan Mclean (2006). Maka dari itu, organisasi perlu terus melibatkan sumber daya mereka untuk mencapai tujuan strategis dan menghasilkan hasil bisnis yang vital.

Berdasarkan informasi di atas, menurut peneliti dapat diasumsikan bahwa *supportive work environment* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational engagement*.

*H2. Supportive work environment* secara positif dan signifikan terkait dengan *organizational engagement*.

### **2.6.3. Pengaruh *organizational engagement* dengan *employee retention***

Adanya persaingan yang tinggi di pasar, organisasi perlu mensejajarkan tujuan strategis organisasi dengan tujuan individu untuk menciptakan keterlibatan organisasi (Nutov dan Hazzan, 2014) dalam Kundu dan Lata (2017). keterlibatan didefinisikan sebagai hasil dari komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, kepuasan yang lebih besar dan peningkatan lingkungan kerja. Serta, dengan adanya keterlibatan yang tinggi, karyawan akan meningkatkan hasil organisasi, seperti produktivitas, keselamatan, profitabilitas dan *turnover* (Harter, *et al.* 2002) dalam Kundu dan Lata (2017).

Lockwood (2007) dalam Kundu dan Lata (2017) melaporkan bahwa keterlibatan secara langsung terkait dengan keberhasilan bisnis dan retensi karyawan dalam organisasi. Namun, beberapa ahli berpendapat bahwa merekrut individu cukup mudah, tetapi jauh lebih sulit untuk mempertahankan mereka sehingga retensi menyiratkan “keinginan untuk menjaga dan mempertahankan karyawan mereka yang kompeten” (Hemalatha dan Savarimuthu, 2013) dalam Fahim (2018). Ketika karyawan yang terlatih dengan baik meninggalkan organisasi, ia menciptakan kekosongan posisi sehingga menghilangkan keterampilan yang sangat dibutuhkan untuk pengetahuan dan hubungan bisnis (Latha, 2017) dalam Fahim (2018). Karyawan yang bertalenta

memiliki banyak tawaran dari pihak eksternal dan mereka cenderung meninggalkan perusahaan lamanya. Permasalahan ini diperparah oleh kenyataan bahwa sebagian besar organisasi lebih menghargai dan menudukung karyawan baru dibanding karyawan yang memiliki loyalitas tinggi kepada organisasi saat ini (Hemalatha dan Savarimuthu, 2013) dalam Fahim (2018).

Singkatnya, retensi karyawan yang sukses tidak harus bergantung pada strategi tunggal. Menurut Samuel dan Chipunza (2009) menyimpulkan bahwa pekerjaan yang menantang, pelatihan dan pengembangan, kebebasan berpikir inovatif, afiliasi dan keamanan kerja ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan di organisasi sektor publik dan swasta.

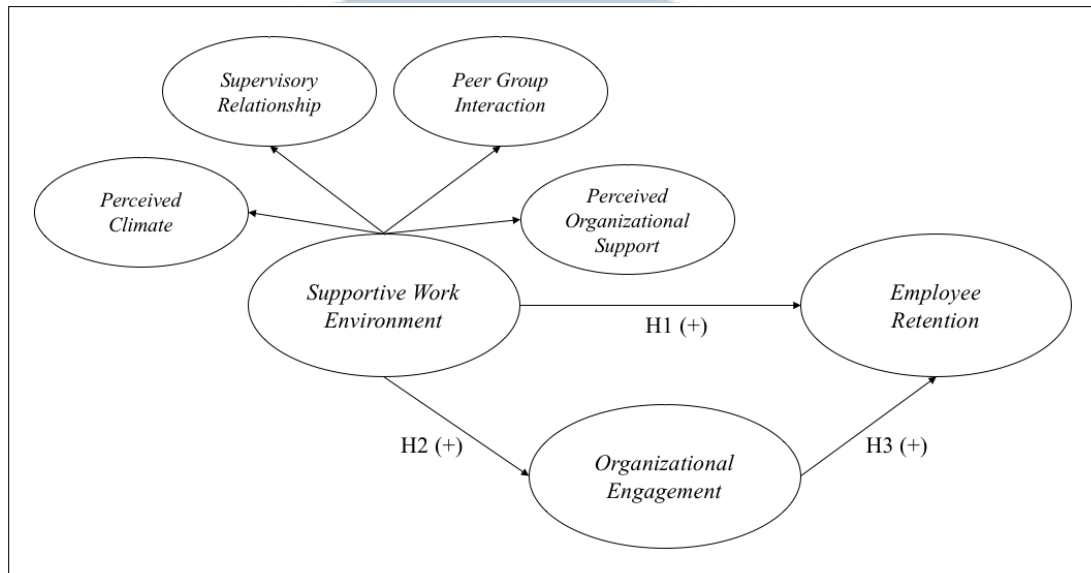
Berdasarkan informasi di atas, menurut peneliti dapat diasumsikan bahwa *organizational engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*.

*H3. Organizational engagement* secara positif dan signifikan terkait dengan *employee retention*.





## 2.7. Model Penelitian



Sumber: Modifikasi Subhash C. Kundu dan Kusum Lata “*Effects of Supportive Work Environment on Employee Retention: Mediating Role of Organizational Engagement*” (2017)

**Gambar 2.1 Model Penelitian**

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

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

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

*H3. Organizational engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*.

## 2.8. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Publikasi	Jenis Penelitian	Temuan Inti
1	Subhash C. Kundu dan Kusum Lata	<i>Emerald Publishing, International Journal of Organizational Analysis</i>	<i>Effects of Supportive Work Environment on Employee Retention: Mediating Role of Organizational Engagement</i>	Penelitian ini memberikan indikasi kuat bahwa <i>supportive work environment</i> berkontribusi positif terhadap <i>employee retention</i> . Selain itu, penelitian ini memberi sedikit tekanan pada <i>organizational engagement</i> dalam studi sebelumnya, hasilnya adalah adanya hubungan positif antara <i>supportive work environment</i> dan <i>organizational engagement</i> yang lebih lanjut bahwa <i>organizational engagement</i> memediasi hubungan <i>supportive work environment</i> dan <i>employee retention</i> .
2	Timothy T. Baldwin dan J. Kevin Ford	<i>Wiley Online Library, Personnel Psychology</i>	<i>Transfer of Training: a Review and Directions for Future Research</i>	Temuan ini menunjukkan adanya “ <i>system buddy</i> ” dalam memfasilitasi transfer lingkungan, di mana sistem ini mengacu pada dua peserta pelatihan yang saling dipasangkan untuk memperkuat satu sama lain dalam rangka mempertahankan pembelajaran, memberikan nasihat serta kewaspadaan terhadap diri sendiri dan

				teman. Selain itu, hasil ini menggambarkan bahwa dukungan atasan merupakan komponen penting yang mempengaruhi transfer pelatihan, adanya sedikit upaya memahami perilaku atasan tersebut mengarah pada persepsi dukungan atasan kepada bawahan mereka.
3	Linda Rhoades, Robert Eisenberger dan Stephen Armelo	<i>American Psychological Association, Journal of Applied Psychology</i>	<i>Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support</i>	Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara dukungan organisasi dengan komitmen dan kinerja karyawan. Selain itu, hubungan dukungan organisasi dan komitmen di mediasi oleh kewajiban karyawan dalam mendukung pencapaian organisasi.
4	Helen Lingard dan Valerie Francis	<i>Taylor x Francis Online, Journal of Construction Management and Economics</i>	<i>Does a Supportive Work environment Moderate The Relationship Between Work-Family Conflict and Burnout Among Construction Professionals?</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung secara langsung mengurangi rasa lelah secara emosional. Selain itu, dukungan yang diberikan atasan dan rekan kerja memiliki efek moderat untuk mengurangi keseimbangan konflik pekerjaan dan keluarga.

5	Koustab Ghosh dan Sangeeta Sahney	<i>Emerald Publishing, Journal of Modelling in Management</i>	<i>Impact of Organizational Sociotechnical System on Managerial Retention: a General Linear Modeling Approach</i>	Penelitian ini menunjukkan bahawa <i>supervisory relationship, peer group interaction</i> dan <i>person organizational fit (social subsystem)</i> memiliki dampak signifikan pada retensi personel di tingkat junior dan menengah dalam organisasi. Selain itu, <i>managerial job characteristics, work technology</i> dan <i>perceived organizational support (technical subsystem)</i> juga memiliki dampak signifikan pada retensi personel di tingkat junior dan menengah dalam organisasi.
6	Clayton Glen	<i>Emerald Publishing, Journal of Industrial and Commercial Training</i>	<i>Key Skills Retention and Motivation: The War for Talent Still Rage and Retention is the high ground</i>	Temuan ini memunjukkan bahwa keterampilan, motivasi dan kehadiran karyawan adalah masalah utama di banyak organisasi. Hal ini akan berdampak langsung pada biaya, produktivitas dan kinerja bisnis organisasi.
7	Marwa Gaber Ahmed Fahim	<i>Emerald Publishing Limited, Reveiw of Economics and Political Science</i>	<i>Strategic human resource management and public employee retention</i>	Temuan ini menemukan terdapat hubungan antara SHRM dan retensi karyawan dalam organisasi publik di negara berkembang. Memperkerjakan karyawan dengan SHRM terbaik berkontribusi pada retensi karyawan dan menghilangkan pergantian karyawan. Terdapat pula

				langkah – langkah membuat lingkungan kerja menyenangkan dan melemahkan niat karyawan meninggalkan perusahaan.
8	Amy L. Richman, Janet RT. Civian, Laurie L. Shannon, E. Jeffrey Hill dan Robert T. Brennan	<i>Taylor x Francis Online, Community, Work &amp; Family,</i>	<i>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 menunjukkan fleksibilitas tempat kerja dan budaya kerja yang mendukung memiliki efek independen yang signifikan dalam keterlibatan karyawan yang diharapkan dapat mengendalikan karakteristik pribadi keluarga
9	Wilmar B. Schaufeli dan Arnold B. Bakker	<i>Willey Online Library, Journal or Organizational Behavior</i>	<i>Job demands, Job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>burnout</i> memiliki hubungan negative dengan keterlibatan, <i>burnout</i> diprediksi oleh tuntutan pekerjaan tetapi kurang sumber daya sedangkan keterlibatan diprediksi oleh sumber daya yang tersedia, sehingga <i>burnout</i> berhubungan dengan masalah kesehatan dan keinginan berpindah selain itu <i>burnout</i> memediasi hubungan antara tuntutan

				pekerjaan dengan masalah kesehatan sedangkan keterlibatan karyawan dengan intensi <i>turnover</i> .
10	Joo Baek Kyoo dan Gary N. Mclean	<i>SAGE Journals, Human Resource Development Review</i>	<i>Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study</i>	Temuan ini menunjukkan fenomena pemberi kerja terbaik dari studi kasus Hewitt's Best Employers in Asia. Teori SHRM, <i>signaling theory</i> , <i>social identity theory</i> memiliki hubungan positif jika dikaitkan dengan penelitian tentang hubungan praktik SDM, sikap karyawan, reputasi perusahaan dan kinerja keuangan.
11	Michael O. Samuel dan Crispen Chipunza	<i>Academic Journals, African Journal of Business Management</i>	<i>Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea</i>	Penelitian ini menentukan sejauh mana variabel motivasi intrinsik dan ekstrinsik mempengaruhi retensi dan <i>turnover</i> . Penelitian ini menunjukkan variabel motivasi intrinsik secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan, pelatihan dan pengembangan, rasa memiliki organisasi, keamanan kerja pekerjaan yang menantang dan kebebasan berpikir inovatif.