



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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 Teori

2.1.1 Manajemen

Menurut Griffin (2021), manajemen adalah serangkaian aktivitas (*planning, organizing, leading, dan controlling*) yang diarahkan pada sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan informasi guna mencapai tujuan organisasional dengan cara yang efisien dan efektif. Efisien dalam hal ini berarti organisasi menggunakan sumber daya secara bijak dan dalam cara yang berbiaya rendah. Efektif berarti organisasi perlu membuat keputusan yang tepat dan mengimplementasikan keputusan tersebut dengan sukses.

Daft (2021) mendefinisikan manajemen sebagai pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien, melalui *planning, organizing, leading, dan controlling* sumber daya organisasional. Menurut Helms (2021), manajemen merupakan bidang yang sangat luas dan dapat digunakan dalam berbagai keadaan, tidak hanya di bidang bisnis. Aplikasi manajemen bisa digunakan di bidang apapun yang memiliki upaya yang harus direncanakan, diorganisir, dan dikontrol secara signifikan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan definisi Griffin (2021) yang mendefinisikan manajemen sebagai serangkaian aktivitas yang diarahkan pada sumber daya untuk mencapai tujuan organisasional dengan efektif dan efisien.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut Griffin (2021), manajemen memiliki 4 (empat) fungsi dasar, yaitu:

1. *Planning and Decision Making*

Proses menetapkan tujuan organisasi dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.

2. *Organizing*

Proses menentukan bagaimana cara terbaik untuk mengelompokkan aktivitas dan sumber daya.

3. *Leading*

Proses memberikan motivasi pada anggota organisasi untuk bekerja sesuai dengan kepentingan organisasi.

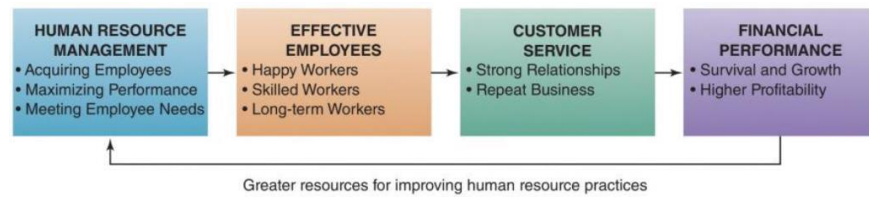
4. *Controlling*

Proses memantau dan membenarkan aktivitas yang sedang berlangsung guna memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong & Taylor (2020), manajemen sumber daya manusia adalah filosofi mengenai cara-cara untuk mengelola orang dalam pekerjaan yang didukung dengan teori terkait dengan perilaku orang dan 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



Gambar 2.1 *The Chain of Success*

Sumber: Stewart & Brown (2019)

Menurut Stewart & Brown (2019), manajemen sumber daya manusia adalah bidang studi yang terfokus pada orang-orang yang berada di dalam organisasi. Dari gambar di atas, Stewart & Brown mengidentifikasi rantai kesuksesan yang diawali dari manajemen sumber daya manusia. Sebuah organisasi yang dapat mengelola sumber daya manusianya akan mendapatkan hubungan jangka panjang dengan karyawan yang senang dan berkemampuan. Kemudian, karyawan yang efektif akan menyediakan layanan konsumen yang baik sehingga konsumen menjadi lebih puas dan melakukan pembelian ulang. Setelah itu, layanan konsumen yang baik akan berpengaruh pada kinerja finansial dari organisasi sendiri. Apabila suatu organisasi memiliki kinerja finansial yang baik, maka pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut akan bisa ditingkatkan sehingga hal tersebut akan meneruskan rantai keberhasilan. Dessler (2017), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses yang dilakukan untuk mendapatkan, memberikan pelatihan, memberikan penilaian, dan memberikan kompensasi untuk karyawan, serta memastikan bahwa karyawan memiliki hubungan kerja yang baik, kesehatan, keamanan, dan keadilan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan definisi Dessler (2017) yang mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia

merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk mendapatkan, memberikan pelatihan, memberikan penilaian, dan memberikan kompensasi untuk karyawan, serta memastikan bahwa karyawan memiliki hubungan kerja yang baik, kesehatan, keamanan, dan keadilan.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2017) menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) tahapan dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Planning

Proses penetapan tujuan dan standar, pengembangan peraturan dan prosedur, serta pengembangan perkiraan dan perencanaan.

2. Organizing

Proses penyusunan departemen, pemberian tugas spesifik pada karyawan, pemberian kewenangan pada karyawan, penyusunan saluran komunikasi, dan mengkoordinasi pekerjaan.

3. Staffing

Proses penentuan jenis orang yang tepat untuk dipekerjakan, perekrutan orang yang berkualitas, pemilihan karyawan, penetapan standar kinerja, pemberian konseling, pemberian kompensasi, dan evaluasi hasil kerja.

4. Leading

Proses pemantauan pekerjaan, mempertahankan moral dan memotivasi karyawan.

5. Controlling

Proses penetapan standar target misalnya seperti target penjualan, standar kualitas, atau jumlah produksi. Kemudian, membandingkan tujuan dengan pekerjaan yang telah dilakukan dan mengambil tindakan yang bisa menyesuaikan hasil pekerjaan dengan tujuan perusahaan.

2.1.3 Supportive Work Environment

Lingkungan kerja adalah segala hal yang berada di sekitar seorang karyawan yang dapat mempengaruhi bagaimana seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Salah satu cara yang bisa digunakan perusahaan untuk memotivasi seorang karyawan adalah dengan meningkatkan lingkungan kerja di perusahaan. Dengan melakukan hal tersebut, maka seorang karyawan akan mengalami peningkatan performa dan mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan (Al-Omari & Okasheh, 2017).

Lingkungan kerja yang suportif dapat membantu dalam mencegah masalah terkait pekerjaan dan memfasilitasi pekerjaan yang berkelanjutan. Dengan bekerja di lingkungan kerja yang kurang baik, maka hal tersebut akan mengakibatkan tantangan secara fisik ataupun psikologis yang kemudian akan mengakibatkan pada cuti sakit atau bahkan karyawan yang keluar dari pekerjaan. Intervensi di tempat kerja dapat meningkatkan gaya hidup seorang karyawan dan mencegah terjadinya stress atau penyakit terkait dengan pekerjaan (Bosma *et al.*, 2020).

Lingkungan kerja yang suportif adalah lingkungan kerja dimana karyawan dan *supervisor* didorong untuk mendukung karyawan lainnya untuk mengurangi konflik terkait pekerjaan. Dengan demikian, maka organisasi akan sangat diuntungkan dengan adanya lingkungan kerja

yang suportif (Kundu *et al.*, 2016). Organisasi yang memiliki lingkungan kerja suportif akan membuat karyawan lebih rentan terhadap stress dan permasalahan emosi, serta meningkatkan kinerja (Kim *et al.*, 2017).

Menurut Baldwin & Ford dalam Kundu & Lata (2017), lingkungan kerja yang suportif dipandang sebagai faktor iklim, misalnya seperti dukungan dari supervisor atau rekan kerja, serta kendala dan peluang untuk mengaplikasikan perilaku yang telah dipelajari dalam pekerjaan. Hal ini selaras dengan pandangan. Berdasarkan temuan dari Alias *et al.* (2019), terdapat beberapa hal yang mempengaruhi *supportive work environment*, yaitu *organizational support*, *supervisory support*, dan *job satisfaction*.

Menurut Alias *et al.* (2019), beberapa faktor yang menentukan bahwa suatu lingkungan kerja dapat dianggap suportif adalah adanya penawaran kompensasi dan *benefit* yang menarik, kesempatan untuk promosi, lingkungan kerja yang positif, adanya apresiasi dan pengakuan untuk karyawan dengan performa terbaik, budaya organisasi, kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan, pengawasan yang efektif, dukungan dari atasan dan sosial, tugas yang menantang, adanya *open door policy*, hubungan dan sosialisasi yang baik antara rekan kerja, keseimbangan antara hal profesional dan pribadi, alat komunikasi yang efektif, keadilan distributif, otonomi, nilai dan kepercayaan yang sama, dan *work-life balance*.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi Al-Omari & Okasheh (2017) yang menyatakan lingkungan kerja suportif sebagai segala hal yang berada di sekitar seorang karyawan yang dapat mempengaruhi bagaimana seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

2.1.4 *Organizational Engagement*

Organizational engagement adalah kesediaan seseorang untuk menjadi bagian dari sebuah organisasi tertentu yang dicerminkan dari perilaku yang berdasarkan pada nilai-nilai organisasi. *Engagement* perlu dilakukan pada karyawan di seluruh tingkatan karena hal tersebut dapat membuat karyawan merasa memiliki peranan dalam organisasi (Borkowska & Czerw, 2017).

Organizational engagement adalah sejauh mana seorang individu hadir secara psikologis dalam peranannya sebagai anggota dari sebuah organisasi. *Engagement* yang baik akan membuat karyawan berada dalam keadaan pikiran yang positif, puas, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan karyawan menjadi bersemangat, berdedikasi, dan berkonsentrasi dalam pekerjaan (Motyka, 2018).

Engagement biasanya mengacu pada input fisik, kognitif, dan emosional karyawan dalam pekerjaan. Dengan melakukan *engagement*, maka karyawan akan merasa lebih berharga dan aman. Selain itu, ketika seorang karyawan merasa diperlakukan dengan baik dan dihargai oleh perusahaan, maka mereka cenderung akan merespon dengan bekerja lebih keras (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). *Engagement* menjadi salah satu alat yang baik untuk membantu suatu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif karena sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dalam sebuah organisasi (Pandita & Ray, 2018).

Menurut Hewitt dalam Ayob & Nor (2019), karyawan yang telah terlibat akan menunjukkan 3 hal, yaitu perilaku *Say*, *Stay*, dan *Strive*. *Say* merupakan perilaku karyawan dimana karyawan akan berbicara secara positif tentang suatu organisasi dengan sesama rekan kerja, calon karyawan, dan konsumen. *Stay* merupakan perilaku karyawan dimana karyawan memiliki rasa kepemilikan yang kuat dalam sebuah organisasi

dan memiliki keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut. *Strive* merupakan perilaku karyawan dimana karyawan akan secara konsisten merasa termotivasi dan mengeluarkan usaha untuk mencapai kesuksesan dari pekerjaan mereka dan juga untuk organisasi mereka.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi Borkowska & Czerw (2017) yang menyatakan bahwa *organizational engagement* adalah kesediaan seseorang untuk menjadi bagian dari sebuah organisasi tertentu yang dicerminkan dari perilaku yang berdasarkan pada nilai-nilai organisasi.

2.1.5 *Employee Retention*

Employee retention adalah salah satu tantangan yang terus dihadapi oleh seorang manajer karena retensi karyawan merupakan salah satu faktor signifikan yang dapat mempengaruhi kesuksesan suatu perusahaan. *Employee retention* didefinisikan sebagai usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga karyawan agar tetap mencapai tujuan bisnis. Retensi karyawan juga memiliki kaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Apabila kepuasan kerja dari seorang karyawan rendah, maka hal tersebut akan berakibat pada ketidakhadiran, keputusan untuk berhenti dari sebuah pekerjaan, atau keputusan untuk pindah ke perusahaan lain (Kurdi *et al.*, 2020).

Employee retention mengacu pada kemampuan sebuah organisasi dalam mempertahankan karyawannya. Dalam mempertahankan karyawan, terdapat 6 faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan, antara lain adalah lingkungan kerja, strategi retensi, gaji dan kompensasi, kepuasan kerja, langkah-langkah yang dilakukan untuk kesejahteraan karyawan, dan keamanan kerja (Rakhra, 2018).

Employee retention merupakan niatan dari seorang karyawan untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi (Kundu & Lata, 2017). Retensi karyawan adalah sebuah proses dimana karyawan didorong untuk tetap bekerja dalam sebuah organisasi dalam jangka waktu sepanjang-panjangnya atau hingga tercapainya tujuan organisasi (Khalid & Nawab, 2018). Retensi karyawan bisa membuat karyawan menjadi setia terhadap suatu organisasi (Lee *et al.*, 2018).

Menurut Dessler (2017), faktor yang dapat mempengaruhi *employee retention* antara lain adalah:

1. Peningkatan gaji

Kebanyakan alasan yang digunakan oleh karyawan untuk keluar dari suatu perusahaan adalah rendahnya bayaran yang diterima. Maka dari itu untuk meningkatkan retensi karyawan, organisasi dapat meningkatkan *reward* untuk karyawan, khususnya yang memiliki kinerja baik.

2. Mempekerjakan karyawan dengan tepat

Proses retensi karyawan dimulai dari awal. Retensi karyawan dimulai dengan proses memilih dan mempekerjakan karyawan yang tepat.

3. Diskusi mengenai karir karyawan

Organisasi perlu mengadakan diskusi dengan karyawan secara rutin terkait dengan pilihan dan prospek karir yang dipilih. Organisasi perlu membantu merencanakan hal-hal tersebut agar retensi karyawan menjadi meningkat.

4. Pemberian arahan yang jelas

Job description perlu dengan jelas menjelaskan tentang apa yang perlu dilakukan oleh seorang karyawan dan apa tujuan mereka dalam suatu organisasi.

5. Tawarkan fleksibilitas

Fleksibilitas menjadi salah satu *benefit* yang diinginkan oleh karyawan ketika sedang mencari pekerjaan.

6. Gunakan praktik *human resource* yang berperforma tinggi

Lakukan investasi terhadap karyawan dengan membantu karyawan untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi.

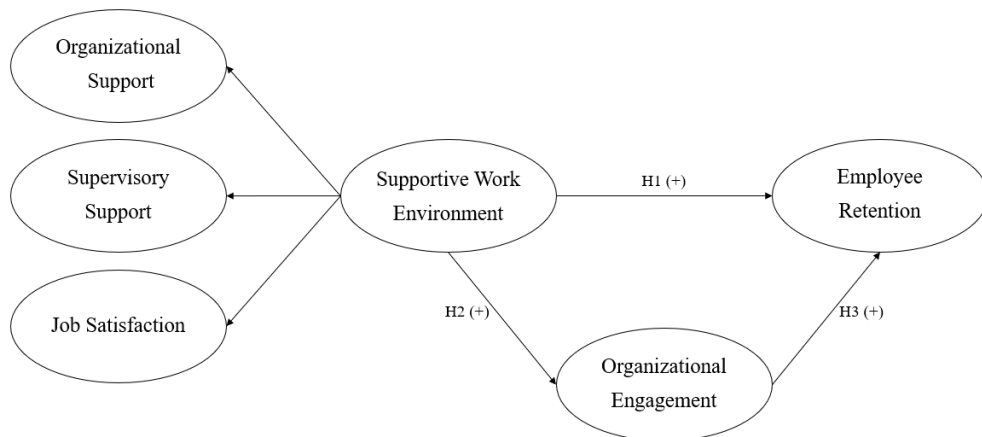
7. *Counteroffer*

Tawaran baru yang diberikan kepada karyawan untuk mempertahankan karyawan yang bernilai agar mereka ingin tetap bekerja dalam organisasi tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi dari Kundu & Lata (2017) yang menyatakan *employee retention* sebagai niatan dari seorang karyawan untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi.

2.2 Model Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini menggunakan model penelitian yang telah dimodifikasi. Model penelitian pada penelitian ini merupakan penggabungan dari 2 model penelitian yang dilakukan oleh Kundu & Lata (2017) dan Alias *et al.* (2019). Berikut adalah model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 2. 2 Model Penelitian

2.3 Hipotesis

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

Supportive work environment adalah salah satu parameter terpenting untuk menilai retensi karyawan (Kundu & Lata, 2017). *Supportive work environment* dapat membantu karyawan dalam mencegah munculnya masalah terkait pekerjaan dan memfasilitasi karyawan untuk bekerja lebih lama di dalam suatu organisasi (Bosma *et al.*, 2020). Menurut Broad and Newstrom dalam Kundu & Lata (2017), faktor yang dapat mempengaruhi sebuah lingkungan kerja seseorang adalah dukungan supervisor, dukungan organisasional, dan dukungan rekan kerja. Selain itu, berdasarkan Huselid dalam Kundu & Lata (2017), lingkungan kerja yang suportif memiliki efek yang signifikan terhadap *turnover* karyawan. Penelitian dari (Naz *et al.*, 2020) menyatakan bahwa *supportive work environment* memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap *employee retention* dengan menggunakan variabel mediasi *organizational commitment* dan *person-organization fit*.

Menurut Kim *et al.* (2017), lingkungan kerja yang suportif dipengaruhi oleh faktor dukungan supervisor, dukungan rekan kerja, dan

dukungan organisasi. Dengan lingkungan kerja suportif, maka hal tersebut akan mempengaruhi emosi karyawan dan juga meningkatkan kinerja karyawan. Emosi karyawan digambarkan dalam konteks yang berhubungan dengan ketenagakerjaan, misalnya kepuasan kerja, kelelahan kerja, dan *turnover intention* karyawan.

Menurut Naz *et al.* (2020), lingkungan kerja yang suportif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan. Lingkungan kerja yang suportif dapat membuat karyawan merasa aman dari *stress* dan *burnout*, sekaligus dengan membawa sikap dan perilaku positif yang dipengaruhi oleh dukungan kerja dari *supervisor* dan rekan kerja. Selain itu, lingkungan kerja yang suportif dan juga iklim yang terbuka untuk komunikasi dengan atasan akan mendorong sikap positif terhadap organisasi dan mengurangi niatan *turnover* dari karyawan.

Berdasarkan informasi yang telah diuraikan di atas, maka peneliti berasumsi bahwa *supportive work environment* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*.

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

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

Menurut Kundu & Lata (2017), lingkungan kerja yang suportif memiliki pengaruh positif pada *engagement*. Melalui dukungan suportif dari *human resource* di suatu perusahaan, maka niatan untuk keluar dari perusahaan akan turun dan karyawan akan menjadi lebih ter-engage.

Menurut Kurtessis *et al.* (2017), karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapatkan banyak dukungan dari organisasi akan menjadi lebih ter-engage yang kemudian akan berpengaruh positif pada

kinerja dan komitmen terhadap perusahaan, serta niatan untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi.

Menurut Rofcanin *et al.* (2016), perilaku atasan yang suportif dapat berpengaruh positif pada kinerja karyawan melalui *engagement*. Budaya organisasi yang suportif dan kekeluargaan juga akan memperkuat *engagement* dan hubungan antara karyawan dengan atasannya.

Menurut Shi *et al.* (2019), perilaku atasan yang suportif dapat mempengaruhi *engagement*. Karyawan akan merasa lebih dihargai oleh perusahaan, terlebih jika atasan bisa memberikan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan setiap karyawan. Hal tersebut juga akan membuat karyawan menjadi lebih setia dengan atasannya dan juga perusahaannya.

Berdasarkan informasi yang telah diuraikan di atas, maka peneliti berasumsi bahwa *supportive work environment* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational engagement*.

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

2.3.3 Pengaruh *Organizational Engagement* terhadap *Employee Retention*

Permasalahan terkait dengan retensi dan *turnover* karyawan saat ini menjadi salah satu permasalahan yang banyak dihadapi oleh organisasi. Salah satu penyebab terbesar dari *turnover* karyawan adalah kurangnya *engagement* terhadap karyawan yang dilakukan oleh organisasi. Maka dari itu, organisasi perlu melakukan *engagement* terhadap karyawan misalnya dengan memberikan pelatihan terhadap karyawan atau memindahkan karyawan ke pekerjaan yang lebih cocok (Lee *et al.*, 2018).

Menurut Lockwood dalam Kundu & Lata (2017), *engagement* secara langsung terkait dengan kesuksesan bisnis dan retensi karyawan dalam sebuah organisasi. Karyawan yang *ter-engage* akan memiliki komitmen dan mengakibatkan pada menurunnya niatan untuk keluar dari pekerjaan, serta menurunkan ketidakhadiran karyawan. Karyawan yang sudah *ter-engage* akan lebih banyak ikut berpartisipasi dalam organisasinya, kemudian hal tersebut akan berpengaruh pada peningkatan retensi karyawan (Pandita & Ray, 2018).

Menurut Pandita & Ray (2018), karyawan yang sudah *ter-engage* dan kebutuhannya berdasarkan dengan teori *Maslow's Hierarchy of Need* sudah terpenuhi, maka karyawan tersebut tidak akan terdorong untuk mencari hal tersebut di organisasi lain. Bisa dikatakan bahwa karyawan tersebut akan menjadi setia dan terus bekerja di organisasi tersebut.

Berdasarkan informasi yang telah diuraikan di atas, maka peneliti berasumsi bahwa *organizational engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*.

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



2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Subhash C. Kundu & Kusum Lata (2017)	<i>Emerald Group Publising Ltd., International Journal of Organizational Analysis</i>	<i>Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>supportive work environment</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee retention</i> . Kemudian, penelitian ini juga menunjukkan bahwa <i>supportive work environment</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational engagement</i> . Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational engagement</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>employee retention</i> . <i>Organizational engagement</i> diidentifikasi sebagai variabel yang memiliki efek mediasi dari pengaruh positif <i>supportive work environment</i> terhadap <i>employee retention</i> .
2	Shumaila Naz, Cai Li, Qasim Ali Nisar,	<i>SAGE Publications Inc., SAGE Open</i>	<i>A Study in the Relationship Between</i>	Lingkungan kerja yang suportif dapat membuat karyawan merasa aman dari <i>stress</i> dan <i>burnout</i> ,

	Muhammad Aamir Shafique Khan, Naveed Ahmad, & Farooq Anwar (2020)		<i>Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person-Organization Fit as Mediators</i>	sekaligus dengan membawa sikap dan perilaku positif yang dipengaruhi oleh dukungan kerja dari <i>supervisor</i> dan rekan kerja. Selain itu, lingkungan kerja yang suportif dan juga iklim yang terbuka untuk komunikasi dengan atasan akan mendorong sikap positif terhadap organisasi dan mengurangi niatan <i>turnover</i> dari karyawan.
3	Hyun Jeong Kim, Won-Moo Hur, Tae- Won Moon, & Jea- Kyoon Jun (2017)	<i>Elsevier BV, BRQ Business Research Quarterly</i>	<i>Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance</i>	<i>Supportive work environment</i> dipengaruhi oleh faktor dukungan supervisor, dukungan rekan kerja, dan dukungan organisasi. Dengan lingkungan kerja suportif, maka hal tersebut akan mempengaruhi emosi karyawan dan juga meningkatkan kinerja karyawan. Emosi karyawan digambarkan dalam konteks yang berhubungan dengan ketenagakerjaan, memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, kelelahan

				kerja, dan niatan karyawan untuk berhenti dari suatu pekerjaan.
4	Deepika Pandita & Sampurna Ray (2018)	<i>Emerald Group Publising Ltd., Industrial and Commercial Training</i>	<i>Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention</i>	Tingkat <i>engagement</i> pada karyawan akan mempengaruhi pilihan karyawan untuk tetap bekerja di dalam organisasi atau meninggalkan organisasi tersebut. Retensi karyawan terpengaruh oleh bagaimana persepsi seorang karyawan mengenai pengalaman kerja secara keseluruhan dan perilaku yang didapatkan di dalam organisasi tersebut.
5	Thomas W. Lee, Peter Hom, Marion Eberly, & Junchao Li (2018)	<i>Elsevier BV, Organizational Dynamics</i>	<i>Managing employee retention and turnover with 21st century ideas</i>	Permasalahan terkait dengan retensi dan <i>turnover</i> karyawan saat ini menjadi salah satu permasalahan yang banyak dihadapi oleh organisasi. Salah satu penyebab terbesar dari <i>turnover</i> karyawan adalah kurangnya <i>engagement</i> terhadap karyawan yang dilakukan oleh organisasi. <i>Engagement</i> terhadap karyawan bisa dilakukan misalnya dengan memberikan

				pelatihan terhadap karyawan atau memindahkan karyawan ke pekerjaan yang lebih cocok.
6	James N. Kurtessis, Robert Eisenberger, Michael T. Ford, Louis C. Buffardi, Kathleen A. Stewart, & Cory S. Adis (2017)	<i>SAGE Publications Inc., Journal of Management</i>	<i>Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory</i>	Karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia memiliki dukungan dari organisasi akan menjadi lebih ter-engage yang kemudian akan berpengaruh positif pada kinerja dan komitmen terhadap perusahaan, serta niatan untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi.
7	A. R. Bosma, Cécile R. L. Boot, Frederieke G. Schaafsma, Gerjo Kok, & Johannes R. Anema (2020)	<i>Springer New York, Journal of Occupational Rehabilitation</i>	<i>Development of an Intervention to Create a Supportive Work Environment for Employees with Chronic Conditions: An Intervention Mapping Approach</i>	<i>Supportive work environment</i> dapat membantu karyawan dalam mencegah munculnya masalah terkait pekerjaan dan memfasilitasi karyawan untuk bekerja lebih lama di dalam suatu organisasi.

8	Yasin Rofcanin, Mireia Las Heras, & Arnold B. Bakker (2016)	<i>Educational Publishing Foundation, Journal of Occupational Health Psychology</i>	<i>Family Supportive Supervisor Behaviors and Organizational Culture: Effects on Work Engagement and Performance</i>	Perilaku atasan yang positif dapat berpengaruh positif pada kinerja karyawan melalui <i>engagement</i> . Budaya organisasi yang suportif dan kekeluargaan juga akan memperkuat <i>engagement</i> dan hubungan antara karyawan dengan atasannya.
9	Yanwei Shi, Julan Xie, Zhiqing E. Zhou, Hanying Tang, & Hongyu Ma (2019)	<i>Springer New York, Current Psychology</i>	<i>Family Supportive Supervisor Behaviors and Work Engagement: A Social Information Processing Perspective</i>	Perilaku atasan yang suportif dapat mempengaruhi <i>engagement</i> . Karyawan akan merasa lebih dihargai oleh perusahaan, terlebih jika atasan bisa memberikan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan setiap karyawan. Hal tersebut juga akan membuat karyawan menjadi lebih setia dengan atasannya dan juga perusahaannya.
10	Mohd Yusoff Yusliza, Juhari Noor Faedah, Nora'aini	<i>Emerald Group Publishing Ltd.,</i>	<i>Effects of supportive work environment on employee retention: the</i>	Lingkungan kerja yang suportif memberikan dampak secara langsung pada retensi karyawan. Penilaian seorang karyawan terhadap

Ali, Noor Maizura Mohamad Noor, T. Ramayah, M. Imran Tanveer, & Olawole Fawehinmi (2020)	<i>Industrial and Commercial Training</i>	<i>mediating role of person–organisation fit</i>	organisasinya akan mempengaruhi keputusan mereka untuk bertahan di suatu organisasi.
------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

UMMN