

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

##### **2.1.1 Pengertian MSDM**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan dasar seluruh aktivitas manajemen, tetapi bukan dasar dari seluruh aktivitas bisnis (Torrington *et al.*: 2005). MSDM adalah pendekatan strategis, terintegrasi, dan koheren atas pekerjaan, pengembangan, dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi (Armstrong: 2009). MSDM juga dapat diterjemahkan sebagai proses mengelola talenta manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Snell & Bohlander: 2013). Kemudian, Mathis & Jackson (2006) menyebutkan MSDM melakukan pendesainan sistem manajemen untuk memastikan talenta manusia diberdayakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

##### **2.1.2 Pentingnya MSDM**

Sumber daya manusia, sebagai dasar seluruh aktivitas manajemen, memegang peranan penting dalam perusahaan. Snell & Bohlander (2013) berpendapat bahwa memiliki pemahaman yang baik atas MSDM adalah hal yang penting bagi para manajer dan seluruh tipe *entrepreneur* – tidak hanya personel SDM. Seluruh manajer setidaknya bertanggung jawab atas beberapa aktivitas yang masuk dalam kategori MSDM. Buruknya pekerjaan dalam melakukan aktivitas terkait SDM dapat membawa

kegagalan sekalipun terhadap pebisnis dengan strategi bisnis, perencanaan, produk, atau jasa yang hebat. Komitmen manajemen yang tinggi mengarahkan pada produktivitas lebih tinggi, produktivitas yang lebih cerdas, dan meningkatkan tanggung jawab pada level organisasi yang lebih rendah (Anthony *et al*: 2002).

MSDM berbeda dengan manajemen personalia sebab tujuannya tidak hanya terkait staf, tetapi juga tujuan kinerja, manajemen perubahan, dan administratif (Torrington *et al*: 2005). Hal ini sependapat dengan Anthony *et al* (2002) yang menyebutkan MSDM mengalami perkembangan dari *craft system*, manajemen ilmu pengetahuan, hubungan manusia, ilmu perilaku, hingga fungsi-fungsi SDM.

### **2.1.3 Peran MSDM**

Sebagai dasar aktivitas manajemen, MSDM juga memiliki peran sendiri dalam perusahaan. Menurut Mathis & Jackson (2006), tiga peranan yang diidentikan dengan MSDM yaitu:

1. Administratif, fokus pada tugas administrasi dan pencatatan
2. Operasional dan advokasi karyawan, aktivitas ini merupakan bagian dari *employee champion*
3. Strategi, membantu mendefinisikan strategi terkait *human capital* dan kontribusinya terhadap perusahaan

Sedangkan Torrington *et al* (2005) menyebutkan peran dari fungsi-fungsi SDM dapat dijelaskan dengan mengidentifikasi tujuan utama untuk dicapai. Terdapat empat tujuan utama dari keseluruhan aktivitas SDM,

yaitu terkait kepegawaian, kinerja, perubahan manajemen, dan administrasi.

#### **2.1.4 Fungsi MSDM**

MSDM memiliki fungsi yang juga dikenal sebagai praktek SDM dalam perusahaan. Fungsi-fungsi tersebut dapat berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Namun, secara keseluruhan terdapat fungsi yang sama. Torrington *et al* (2005) membagi fungsi SDM dalam enam kelompok utama, yaitu pemberdayaan karyawan, yang terkait kinerja, pengembangan, hubungan karyawan, penggajian, hingga isu-isu lintas fungsi. Sedangkan Mathis & Jackson (2006) mengelompokkan fungsi MSDM dalam lima bagian, yaitu strategi dan perencanaan, kepegawaian, pengembangan, kompensasi, hingga mengelola hubungan karyawan. Kemudian, Snell & Bohlander (2013) mengelompokkan fungsi MSDM yang meliputi strategi dan perencanaan SDM, kesetaraan dalam pekerjaan, analisis dan desain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen dan proses penilaian kinerja, kompensasi, insentif, tunjangan, kedisiplinan dan hak karyawan, hubungan tenaga kerja, hingga menciptakan sistem berkinerja tinggi.

#### **2.1.5 Pendekatan dalam MSDM**

Sebagai salah satu sumber daya dalam perusahaan, pemberdayaan manusia berbeda dengan sumber daya lain, seperti mesin atau uang. Storey dalam Armstrong (2009) membedakan versi MSDM menjadi *hard* dan *soft*. *Hard version* menekankan bahwa manusia merupakan sumber daya

penting bagi organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing. Fokusnya ada pada aspek kuantifikasi, kalkulasi, dan strategi bisnis dalam mengelola SDM dengan cara yang rasional sebagaimana faktor ekonomi lainnya. Sedangkan *soft version* MSDM berakar pada humanisme – melihat manusia dengan tanggung jawab dan perkembangannya. Penekanan *soft approach* menekankan perlunya mendapatkan komitmen karyawan melalui keterlibatan, komunikasi, kepemimpinan, dan metode lain untuk mengembangkan organisasi yang berkomitmen dan dengan kepercayaan tinggi. Perhatian juga menarik pada pentingnya peran budaya organisasi.

## **2.2 Penelitian Terdahulu yang Diduga Mendukung Hipotesis**

### **2.2.1 Penelitian terkait Dukungan Supervisor terhadap Komitmen Organisasi**

Neves (2011) melakukan penelitian yang hasilnya menyebutkan, dukungan supervisor yang dirasakan karyawan sepenuhnya memediasi hubungan positif antara kompetensi dengan komitmen afektif dan normatif untuk berubah. Sebaliknya, kompetensi supervisor secara negatif berhubungan dengan komitmen berkelanjutan untuk berubah.

Dawley *et al* (2008) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa dukungan supervisor berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun, dukungan organisasi merupakan prediktor terkuat untuk komitmen organisasi dan pilihan karyawan mencari pekerjaan atau tinggal di perusahaan, bila dibandingkan dengan *mentoring* dan dukungan supervisor.

Penelitian oleh Erickson & Roloff (2007) mengindikasikan bahwa komitmen organisasi secara positif berkaitan dengan dukungan organisasi dan supervisor; dimana dukungan organisasi memiliki pengaruh lebih besar. Hal ini dapat digunakan memprediksi komitmen organisasi setelah *downsizing*. Pengaruh dukungan supervisor terhadap komitmen organisasi menguat setingkat dengan menurunnya dukungan organisasi. Jenis kelamin memoderasi interaksi dua arah antara dukungan organisasi dan supervisor dalam memprediksi komitmen organisasi, dimana interaksi lebih kuat terjadi pada pria dibanding wanita

Penelitian oleh Wong & Wong (2013) menunjukkan bahwa keharmonisan atasan-bawahan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pada supervisor. Komitmen pada supervisor sendiri juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dan OCB karyawan. Hubungan ini secara lebih jauh mengarah pada menurunnya niat karyawan untuk *turnover*.

Tian *et al* (2014) melakukan penelitian yang menunjukan bahwa komitmen afektif karyawan memediasi hubungan antara *job insecurity* dengan perilaku konterproduktif. Sebagai tambahan, dukungan supervisor memoderasi hubungan mediasi tersebut.

Dalam penelitian Fazio *et al* (2017), didapati hasil bahwa dukungan organisasi dan dukungan supervisor yang dirasakan dapat secara langsung berpengaruh terhadap niat *turnover* tanpa mediasi komitmen afektif. Komitmen afektif hanya memediasi secara terpisah hubungan negatif antara

dukungan yang dirasakan terhadap niat *turnover*. Sebagai tambahan, hasil menunjukkan meningkatnya dukungan supervisor mengurangi niat *turnover* menjadi lebih kuat ketika komitmen afektif juga meningkat. Bagi karyawan berkomitmen tinggi, dukungan dari supervisor dapat lebih berpengaruh daripada karyawan berkomitmen rendah.

Casper *et al* (2011) menyebutkan WIF dan FIW serta dukungan supervisor memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif dan berkelanjutan. Dukungan supervisor juga mampu memediasi WIF & FIW untuk menguatkan pengaruhnya terhadap komitmen afektif dan berkelanjutan, dan tidak terbukti hubungan ini lebih kuat pada pria atau wanita.

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian terkait Dukungan Supervisor terhadap  
Komitmen Organisasi

No	Profil Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Neves (2011): “Building Commitment to Change: The Role of Perceived Supervisor Support and Competence”  <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kompetensi supervisor: Mayer &amp; Davies (1999)</li> <li>Dukungan supervisor: Rhoades <i>et al</i> (2001)</li> <li>Komitmen organisasi: Herscovitch &amp; Meyer (2002)</li> </ol>	Dukungan supervisor yang dirasakan karyawan sepenuhnya memediasi hubungan positif antara kompetensi dengan komitmen afektif dan normatif untuk berubah. Sebaliknya, kompetensi supervisor secara negatif berhubungan dengan komitmen berkelanjutan untuk berubah.
2	Dawley <i>et al</i> (2008): “Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support: What Matters Most?”  <i>Leadership &amp; Organizational Development Journal</i> Vol 20 No 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dukungan supervisor: Eisenberger (2002)</li> <li><i>Mentoring</i>: Payne &amp; Huffman (2005)</li> <li>Dukungan organisasi: Eisenberger (2002)</li> <li>Komitmen afektif: Meyer &amp; Allen (1997)</li> </ol>	Dukungan organisasi merupakan prediktor terkuat untuk komitmen organisasi dan pilihan karyawan mencari pekerjaan atau tinggal di perusahaan, bila dibandingkan dengan <i>mentoring</i> dan dukungan supervisor.

No	Profil Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
3	<p>Erickson &amp; Roloff (2007): “Reducing Attrition After Downsizing: Analyzing the Effects of Organizational Support, Supervisor Support, and Gender on Organizational Commitment”</p> <p><i>International Journal of Organizational Analysis</i> Vol 15 No 1</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan organisasi: Eisenberger <i>et al</i> (2001)</li> <li>2. Dukungan supervisor: Eisenberger <i>et al</i> (2001) dan Kottke &amp; Sharafinski (1988)</li> <li>3. Komitmen organisasi: Mowday <i>et al</i> (1979)</li> </ol>	<p>Hasil penelitian mengindikasikan bahwa komitmen organisasi secara positif berkaitan dengan dukungan organisasi dan supervisor; dimana dukungan organisasi memiliki pengaruh lebih besar. Hal ini dapat digunakan memprediksi komitmen organisasi setelah <i>downsizing</i>. Pengaruh dukungan supervisor terhadap komitmen organisasi menguat setingkat dengan menurunnya dukungan organisasi. Jenis kelamin memoderasi interaksi dua arah antara dukungan organisasi dan supervisor dalam memprediksi komitmen organisasi, dimana interaksi lebih kuat terjadi pada pria dibanding wanita</p>
4	<p>Wong &amp; Wong (2013): “Workplace Guanxi and Employee Commitment to Supervisor in Chinese International Joint Ventures”</p> <p><i>Journal of Chinese Human Resource Management</i> Vol 4 No 1</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Guanxi</i>: Wong <i>et al</i> (2012)</li> <li>2. Komitmen afektif dan komitmen terhadap supervisor: Vandenberghe <i>et al</i> (2004), Meyer &amp; Allen (1991) serta Mowday <i>et al</i> (1982)</li> <li>3. OCB: Farh <i>et al</i> (1997) &amp; Organ (1988)</li> <li>4. Keamanan kerja: Caplan <i>et al</i> (1975)</li> <li>5. <i>Turnover intention</i>: Camman <i>et al</i> (1979)</li> </ol>	<p>Hasil empiris menunjukkan bahwa keharmonisan atasan-bawahan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pada supervisor. Komitmen pada supervisor sendiri juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dan OCB karyawan. Hubungan ini secara lebih jauh mengarah pada menurunnya niat karyawan untuk <i>turnover</i>.</p>
5	<p>Tian <i>et al</i> (2014): “Job Insecurity and Counterproductive Behavior of Casino Dealers – The Mediating Role of Affective Commitment and Moderating Role of Supervisor Support”</p> <p><i>International Journal of Hospitality Management</i> 40</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Job insecurity</i>: Grunberg <i>et al</i> (2006) &amp; Hellgren <i>et al</i> (1999)</li> <li>2. Komitmen afektif: Meyer <i>et al</i> (1993)</li> <li>3. Dukungan supervisor: Caplan <i>et al</i> (1975)</li> <li>4. Perilaku konterproduktif: Bennett &amp; Robinson (2000)</li> </ol>	<p>Data menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan memediasi hubungan antara <i>job insecurity</i> dengan perilaku konterproduktif sebagai tambahan, dukungan supervisor memoderasi hubungan mediasi tersebut.</p>

No	Profil Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
6	<p>Fazio <i>et al</i> (2017):            “The Role of Affective Commitment in the Relationship between Social Support and Turnover Intention”</p> <p><i>Management Decision</i> Vol 55 Iss 3</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan organisasi: Eisenberger <i>et al</i> (1986)</li> <li>2. Dukungan supervisor: Eisenberger <i>et al</i> (2002) &amp; Vanderberghe <i>et al</i> (2004)</li> <li>3. Komitmen afektif: Tate <i>et al</i> (1997)</li> <li>4. <i>Turnover intention</i>: Seashore <i>et al</i> (1982)</li> </ol>	<p>Dukungan organisasi dan dukungan supervisor yang dirasakan dapat secara langsung berpengaruh terhadap niat <i>turnover</i> tanpa mediasi komitmen afektif. Komitmen afektif hanya memediasi secara terpisah hubungan negatif antara dukungan yang dirasakan terhadap niat <i>turnover</i>. Sebagai tambahan, hasil menunjukkan meningkatnya dukungan supervisor mengurangi niat <i>turnover</i> menjadi lebih kuat ketika komitmen afektif juga meningkat. Bagi karyawan berkomitmen tinggi, dukungan dari supervisor dapat lebih berpengaruh daripada karyawan berkomitmen rendah</p>
7	<p>Casper <i>et al</i> (2011):            “Work–Family Conflict, Perceived Supervisor Support and Organizational Commitment among Brazilian Professionals”</p> <p><i>Journal of Vocational Behavior</i> 79</p>	<p>Variabel independen:  <i>Work-family interference &amp; family-work interference</i> (Greenhaus &amp; Beutell: 1985)</p> <p>Variabel moderat:            Dukungan supervisor yang dirasakan (Eisenberger <i>et al</i>: 2002) dan (Kottke &amp; Sharafinski: 1988)</p> <p>Variabel dependen:            - Komitmen afektif            - Komitmen berkelanjutan (Meyer &amp; Allen: 1997)</p> <p>Variabel kontrol:            Jenis kelamin</p>	<p>Tidak terbukti bahwa wanita mengalami FIW lebih dari pria. Pria juga tidak terbukti mengalami lebih banyak WIF. WIF dan FIW serta dukungan supervisor memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif dan berkelanjutan. Dukungan supervisor juga mampu memediasi WIF &amp; FIW untuk menguatkan pengaruhnya terhadap komitmen afektif dan berkelanjutan, dan tidak terbukti hubungan ini lebih kuat pada pria atau wanita</p>

### **2.2.2 Penelitian terkait Resiliensi Karyawan terhadap Komitmen Organisasi**

Penelitian yang dilakukan Hudgins (2016) mengungkapkan ada hubungan signifikan antara resiliensi, kepuasan kerja, dan *anticipated turnover*. Sebagai tambahan, ditemukan bahwa kepuasan kerja dan *anticipated turnover* secara signifikan tumpang tindih atas makna dan menciptakan gagasan baru atas niatan untuk tinggal di perusahaan. Hal tersebut secara statistik memiliki hubungan signifikan dengan resiliensi.

Robertson *et al* (2015) melakukan tinjauan sistematis atas resiliensi di tempat kerja yang difokuskan melalui pelatihan. Mereka menyebutkan bahwa program resiliensi dapat diimplementasikan bagi karyawan berkomitmen rendah. Secara menyeluruh, terdapat empat kategori utama atas hasil resiliensi, yaitu kesehatan mental dan kesejahteraan subjektif, fisik/biologis, psikososial, dan kinerja.

Penelitian oleh Pretsch *et al* (2012) menekankan bahwa resiliensi secara khusus penting bagi kesejahteraan guru dan dapat membantu para guru mencapai komitmen dan memprediksi kepuasan kerja. Namun demikian, bagi yang bukan pengajar, rendahnya neurotisme cukup untuk mengelola kesejahteraan.

Im *et al* (2016) menyebutkan bahwa pemberdayaan dan resiliensi diri dapat meningkatkan persepsi atas komitmen organisasi untuk kemudian digunakan sebagai strategi retensi.

Penelitian oleh Malik dan Garg (2017) menunjukkan hubungan signifikan antara variabel-variabel yang ada. Resiliensi karyawan ditemukan

secara parsial memediasi hubungan antara budaya pembelajaran, *inquiry and dialogue*, dan struktur berbagi pengetahuan terhadap komitmen afektif untuk berubah.

Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian terkait Resiliensi Karyawan terhadap  
Komitmen Organisasi

No	Profil Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Im et al (2016): “The Huddling Programme: Effects On Empowerment, Organisational Commitment And Ego-Resilience In Clinical Nurses – A Randomised Trial”  <i>Journal of Clinical Nursing</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberdayaan: Laschinger <i>et al</i>: 2001</li> <li>2. Komitmen organisasi: Allen &amp; Meyer (1990)</li> <li>3. Resiliensi diri: Block &amp; Kremen (1996)</li> </ol>	Pemberdayaan dan resiliensi diri dapat meningkatkan persepsi atas komitmen organisasi untuk kemudian digunakan sebagai strategi retensi.
2	Hudgins (2016): “Resilience, Job Satisfaction and Anticipated Turnover in Nurse Leaders”  <i>Journal of Nursing Management</i> 24	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Resilience</i> menggunakan literature dari Polk (1997)</li> <li>2. <i>Job satisfaction</i> didasarkan pada hasil Parson &amp; Stonestreet (2003), Mackoff &amp; Triolo (2008), Krugman &amp; Smith (2003), serta Van Bogaert <i>et al</i>. (2014)</li> <li>3. <i>Anticipated turnover</i> didasarkan pada Anthony <i>et al</i>. (2005), Jones (2008) Hofmann (1981), Parson &amp; Stonestreet (2003), Firth (2002), serta Wilson (2005).</li> </ol>	Ada hubungan signifikan antara resiliensi, kepuasan kerja, dan <i>anticipated turnover</i> . Sebagai tambahan, ditemukan bahwa kepuasan kerja dan <i>anticipated turnover</i> secara signifikan tumpang tindih atas makna dan menciptakan gagasan baru atas niatan untuk tinggal di perusahaan. Hal tersebut secara statistik memiliki hubungan signifikan dengan resiliensi.
3	Robertson <i>et al</i> (2015): “Resilience Training in the Workplace from 2003 to 2014: A Systematic Review”  <i>Journal of Occupational Psychology</i>	<p>Resiliensi di tempat kerja: Winwood <i>et al</i> (2013) serta McLarnon &amp; Rothstein (2013)</p> <p>Komitmen: didasarkan pada Acceptance &amp; Commitment Therapy (ACT) milik Burton <i>et al</i> (2010)</p>	Program resiliensi dapat diimplementasikan bagi karyawan berkomitmen rendah. Secara menyeluruh, terdapat empat kategori utama atas hasil resiliensi, yaitu kesehatan mental dan kesejahteraan subjektif, fisik/biologis, psikososial, dan kinerja.

No	Profil Penelitian	Variable dan Teori	Hasil Analisis
4	Pretsch <i>et al</i> (2011): “Resilience Predicts Well-being in Teachers, but not in Non-Teaching Employees”  <i>Social Psychology of Education</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resiliensi: Schumacher <i>et al</i> (2005)</li> <li>2. Neurotisme: Borkenau &amp; Ostendorf (1993) serta Costa &amp; McCrae (1992)</li> <li>3. Persepsi kesehatan umum (Ware &amp; Sherbourne (1992)</li> <li>4. Kepuasan kerja: Scarpello &amp; Campbell: 1983</li> <li>5. Sakit fisik: Idler <i>et al</i> (1999)</li> <li>6. Kelelahan: Brahler <i>et al</i> (1994)</li> </ol>	Hasil penelitian menekankan bahwa resiliensi secara khusus penting bagi kesejahteraan guru dan dapat membantu para guru mencapai komitmen dan memprediksi kepuasan kerja. Namun demikian, bagi yang bukan pengajar, rendahnya neurotisme cukup untuk mengelola kesejahteraan.
5	Malik & Garg (2017): “The Relationship between Learning Culture, Inquiry and Dialogue, Knowledge Sharing Structure, and Affective Commitment to Change”  <i>Journal of Organizational Change Management</i> Vol 30 Issue 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya pembelajaran: Marsick &amp; Watkins (2003)</li> <li>2. <i>Inquiry &amp; dialogue</i>: Marsick &amp; Watkins (2003)</li> <li>3. Struktur <i>knowledge sharing</i>: Marsick &amp; Watkins (2003)</li> <li>4. Resiliensi karyawan: Winwood <i>et al</i> (2013)</li> <li>5. Komitmen afektif untuk berubah: Herscovitch &amp; Meyer (2002)</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara variabel-variabel yang ada. Resiliensi karyawan ditemukan secara parsial memediasi hubungan antara budaya pembelajaran, <i>inquiry and dialogue</i> , dan struktur berbagi pengetahuan terhadap komitmen afektif untuk berubah.

### 2.2.3 Penelitian terkait Dukungan Supervisor terhadap Retensi Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Kottke & Sharafinski (1988) menunjukkan bahwa para karyawan lebih menghargai umpan balik supervisor melebihi dari apa yang diterima dari organisasi.

Eisenberger *et al* (2002) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa supervisor, yang secara luas diidentifikasi dengan organisasi, berkontribusi terhadap dukungan organisasi, dan pada akhirnya, terhadap retensi kerja.

Govaerts *et al* (2011) mampu menunjukkan bahwa Terdapat hubungan positif antara usia dengan retensi kerja. Semakin lama para karyawan bekerja di suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi pula keinginan mereka untuk bertahan di perusahaan tersebut. Selain itu, keahlian kepemimpinan juga terbukti menjadi faktor positif terhadap retensi kerja.

George (2014) menyebutkan terdapat dua faktor yang mempengaruhi retensi, yaitu pada level organisasi dan level pekerjaan itu sendiri. gaya kepemimpinan dan dukungan pihak manajemen, sebagai bagian dari karakteristik organisasi, terbukti berpengaruh secara positif terhadap retensi kerja.

Tuzun & Kalemci (2012) menunjukkan bahwa karyawan yang memandang dukungan supervisor pada tingkat tinggi tetapi rendah atas dukungan organisasi akan berpengaruh pada tingginya niat keluar dibandingkan dengan karyawan yang memandang dukungan supervisor dan organisasi rendah.

Tabel 2.3 Rangkuman Penelitian terkait Dukungan Supervisor terhadap Retensi Kerja

No	Profil Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Kottke & Sharafinski (1988): “Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support”  <i>Educational and Psychological Measurement</i>	Eisenberger <i>et al</i> (1986)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa para karyawan lebih menghargai umpan balik supervisor melebihi dari apa yang diterima oleh organisasi.

No	Profil Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
2	<p>Eisenberger <i>et al</i> (2002):            “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”</p> <p><i>Journal of Applied Psychology</i> Vol 87 No 3</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teori dukungan organisasi: Eisenberger <i>et al</i> (1997), Eisenberger <i>et al</i> (1986), Rhoades &amp; Eisenberger (in press), serta Shore &amp; Shore (1995)</li> <li>2. Dukungan supervisor, pengukurannya menggunakan Kottke &amp; Sharafinski (1988)</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisor, yang secara luas diidentifikasi dengan organisasi, berkontribusi terhadap dukungan organisasi, dan pada akhirnya, terhadap retensi kerja.</p>
3	<p>Govaerts <i>et al</i> (2011):            “Influence of Learning and Working Climate on Retention Talented Employees”</p> <p><i>Journal of Workplace Learning</i> 23</p>	<p>Pengukuran untuk masing-masing variabel menggunakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abramset <i>al</i> (2008) untuk <i>talent</i></li> <li>2. Kyndt <i>et al</i> (2009) untuk retensi kerja</li> <li>3. Christiaensen <i>et al</i> (2009) untuk pembelajaran dan lingkungan kerja</li> </ol>	<p>Terdapat hubungan positif antara usia dengan retensi kerja. Semakin lama para karyawan bekerja di suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi pula keinginan mereka untuk bertahan di perusahaan tersebut. Selain itu, keahlian kepemimpinan juga terbukti menjadi faktor positif terhadap retensi kerja.</p>
4	<p>George (2015):            Retaining Professional Workers: What Makes Them Stay?</p> <p><i>Employee Relations</i>, Vol 37 Issue 1</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kyndt <i>et al</i> (2009) untuk faktor-faktor retensi</li> <li>2. Peran manajemen: Andrews &amp; Wan (2009), Sunder &amp; Lopez (2002), Kaye &amp; Jordan-Evans (2002), Spence Laschinger <i>et al</i> (2009), serta Paille (2013)</li> <li>3. Lingkungan kondusif: Spence Laschinger <i>et al</i> (2009)</li> <li>4. Dukungan social: Jasper (2007)</li> <li>5. Kesempatan berkembang: Horwitz <i>et al</i> (2003)</li> <li>6. Otonomi: Armstrong <i>et al</i> (2007)</li> <li>7. Kompensasi: Pitts <i>et al</i> (2011)</li> <li>8. Beban kerja: Butler &amp; Waldrop (2001)</li> <li>9. <i>Work-life balance</i>: Ellenbecker (2003) serta Kyndt <i>et al</i> (2009)</li> </ol>	<p>Terdapat dua faktor yang mempengaruhi retensi, yaitu pada level organisasi dan level pekerjaan itu sendiri. gaya kepemimpinan dan dukungan pihak manajemen, sebagai bagian dari karakteristik organisasi, terbukti berpengaruh secara positif terhadap retensi kerja</p>

No	Profil Penelitian	Variable dan Teori	Hasil Analisis
5	Tuzun & Kalemci (2012): “Organizational and Supervisory Support in Relation to Employee Turnover Intentions”  <i>Journal of Managerial Psychology</i> Vol 27 No 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan organisasi: Fuller <i>et al</i> (2006)</li> <li>2. Dukungan supervisor: Tate <i>et al</i> (1997)</li> <li>3. <i>Turnover intentions</i>: Mobley <i>et al</i> (1978)</li> </ol>	Hasil menunjukkan bahwa karyawan yang memandang dukungan supervisor pada tingkat tinggi tetapi rendah atas dukungan organisasi akan berpengaruh pada tingginya niat keluar dibandingkan dengan karyawan yang memandang dukungan supervisor dan organisasi rendah.

#### 2.2.4 Penelitian terkait Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Kerja

McFadden *et al* (2012) mampu mengidentifikasi faktor individu atau organisasi terkait resiliensi atau *burnout* dari 65 artikel.

Penelitian yang dilakukan Hudgins (2016) mengungkapkan ada hubungan signifikan antara resiliensi, kepuasan kerja, dan *anticipated turnover*. Sebagai tambahan, ditemukan bahwa kepuasan kerja dan *anticipated turnover* secara signifikan tumpang tindih atas makna dan menciptakan gagasan baru atas niatan untuk tinggal di perusahaan yang bahwa hal tersebut secara statistik memiliki hubungan signifikan dengan resiliensi.

Grant & Kinman (2012) menyebutkan hal-hal yang dapat menumbuhkan resiliensi dan *emotional intelligence* meliputi keterbukaan pikiran, keahlian berpikir (teknik perilaku kognitif), memanfaatkan supervisi untuk praktek refleksi, *peer coaching*, serta *self-awareness* dan perencanaan tindakan.

Doney (2013) melakukan penelitian yang hasilnya mengindikasikan bahwa interaksi antara *stressor* dan faktor protektif bertindak sebagai dorongan utama dalam proses resiliensi dan stimulat respon. Hal-hal tersebut membantu mengatasi dampak negatif yang diakibatkan stres. Oleh karena itu, dapat disebutkan bahwa resiliensi dapat ditumbuhkan bagi guru pemula untuk mendorong retensi.

Avey *et al* (2009) menyatakan, *psychological capital*, dimana salah satunya adalah resiliensi terbukti berpengaruh negatif terhadap stres dan membantu mengatasi dampaknya, termasuk *turnover*.

Miyoung Kim dan Carol Windsor (2015) menyebutkan bahwa memahami pentingnya *work-life balance* dalam menumbuhkan dan menjaga resiliensi pada manajer lini pertama perawat dapat meningkatkan retensi dalam dunia kerja keperawatan Korea. Berdasarkan hasil analisis, partisipan mengungkapkan *work-life balance* yang dirasakan dan resiliensi mereka terbentuk oleh proses dinamis dan reflektif. Hal-hal yang mempengaruhi resiliensi individu adalah berpikiran positif, fleksibilitas, memperkirakan tanggung jawab, serta memisahkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

Tabel 2.4 Rangkuman Penelitian terkait Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Kerja

No	Profil Penelitian	Variable dan Teori	Hasil Analisis
1	McFadden <i>et al</i> (2012): Resilience and Burnout in Child Protection Social Work: Individual and Organisational Themes from a Systematic Literature Review  <i>British Journal of Social Work</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terkait resiliensi: Bonanno (2007) dan Hart <i>et al</i> (2007)</li> <li>2. Terkait <i>burnout</i>: Maslach <i>et al</i> (1996) dan Bell <i>et al</i> (2003)</li> </ol>	Hasil penelitian mengidentifikasi faktor individu atau organisasi terkait resiliensi atau <i>burnout</i> dari 65 artikel yang ada.

No	Profil Penelitian	Variable dan Teori	Hasil Analisis
2	<p>Hudgins (2016): Resilience, Job Satisfaction and Anticipated Turnover in Nurse Leaders</p> <p><i>Journal of Nursing Management</i> 24</p>	<p>Varibel prediktor: <i>Resilience</i> (Polk: 1997) <i>Job satisfaction</i> (Parson &amp; Stonestreet: 2003, Mackoff &amp; Triolo: 2008, Krugman &amp; Smith: 2003, serta Van Bogaert <i>et al.</i>: 2014)</p> <p><i>Outcome variable:</i> <i>Anticipated turnover</i> (Anthony <i>et al.</i>: 2005, Jones: 2008, Hofmann: 1981, Parson &amp; Stonestreet: 2003, Firth: 2002, serta Wilson: 2005)</p>	<p>Ada hubungan signifikan antara resiliensi, kepuasan kerja, dan <i>anticipated turnover</i>. Sebagai tambahan, ditemukan bahwa kepuasan kerja dan <i>anticipated turnover</i> secara signifikan tumpang tindih atas makna dan menciptakan gagasan baru atas niatan untuk tinggal di perusahaan. Hal tersebut secara statistik memiliki hubungan signifikan dengan resiliensi.</p>
3	<p>Grant &amp; Kinman (2012): Enhancing Wellbeing in Social Work Students: Building Resilience in the Next Generation</p> <p><i>Social Work Education</i> Vol 31 No 5</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terkait resiliensi: Seligman (2003) dan Klohen (1996). Sedangkan ukurannya menggunakan Wagnild &amp; Young (1993)</li> <li>2. <i>Emotional intelligence</i>: Schutte <i>et al</i> (1997)</li> <li>3. Kemampuan merefleksi: Aukes <i>et al</i> (2007)</li> <li>4. Empati: Davis (1983)</li> </ol>	<p>Hal-hal yang dapat menumbuhkan resiliensi dan <i>emotional intelligence</i> meliputi keterbukaan pikiran, keahlian berpikir (teknik perilaku kognitif), memanfaatkan supervisi untuk praktek refleksi, <i>peer coaching</i>, serta <i>self-awareness</i> dan perencanaan tindakan.</p>
4	<p>Doney (2013): Fostering Resilience: A Necessary Skill for Teacher Retention</p> <p><i>Journal of Science Teacher Education</i> Volume 24 Issue 4</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resiliensi: Van Breda (2001), Rak &amp; Patterson (1996), Kaplan <i>et al</i> (1996), dan Werner &amp; Smith (1982).</li> <li>2. Budaya relasional: Jordan (2006)</li> </ol>	<p>Hasil penelitian mengindikasikan bahwa interaksi antara <i>stressor</i> dan faktor protektif bertindak sebagai dorongan utama dalam proses resiliensi dan stimulat respon. Hal-hal tersebut membantu mengatasi dampak negatif yang diakibatkan stres. Oleh karena itu, dapat disebutkan bahwa resiliensi dapat ditumbuhkan bagi guru pemula untuk mendorong retensi.</p>
5	<p>Avey <i>et al</i> (2009): Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover</p> <p><i>Human Resource Management</i> Vol 48 No 5</p>	<p>Variabel independen: <i>Positive psychological capital</i> (Lazarus &amp; Folkman: 1984 serta Luthans <i>et al.</i>: 2006)</p> <p>Variabel moderat: Gejala stres (Lazarus &amp; Folkman: 1984)</p> <p>Variabel independen: - Niat untuk keluar - Perilaku mencari kerja (Crossles <i>et al.</i>: 2007)</p>	<p><i>Psychological capital</i>, dimana salah satunya adalah resiliensi terbukti berpengaruh negatif terhadap stres dan membantu mengatasinya, termasuk <i>turnover</i>.</p>

No	Profil Penelitian	Variable dan Teori	Hasil Analisis
6	Kim & Windsor (2015): Resilience and Work-life Balance in First-line Nurse Manager  <i>Asian Nursing Research</i> 9	Terkait resiliensi: penelitian oleh Luthar S <i>et al</i> (2000) & Friberg <i>et al</i> (2013) yang kemudian dikembangkan sebagai panduan untuk <i>in depth interview</i> dalam melihat kaitannya terhadap <i>work-life balance</i> .	Memahami pentingnya <i>work-life balance</i> dalam menumbuhkan dan menjaga resiliensi pada manajer lini pertama perawat dapat meningkatkan retensi dalam dunia kerja keperawatan Korea. Berdasarkan hasil analisis, partisipan mengungkapkan <i>work-life balance</i> yang dirasakan dan resiliensi mereka terbentuk karena proses dinamis dan reflektif. Hal-hal yang mempengaruhi resiliensi individu adalah berpikiran positif, fleksibilitas, memperkirakan tanggung jawab, serta memisahkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Persepsi resiliensi memiliki potensi memfasilitasi pergeseran fokus dari pengalaman negatif ke positif, dari kekakuan menjadi fleksibel, dari berpusat terhadap tugas menjadi berpikir untuk berpusat terhadap orang, serta dari organisasi dalam kehidupan.

### 2.2.5 Penelitian terkait Komitmen Organisasi terhadap Retensi Kerja

Chua *et al* (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi responden berada pada nilai yang tinggi. Mereka mengungkapkan memiliki kecenderungan untuk tetap tinggal di sektor pelayanan publik.

Paille *et al* (2011) melakukan penelitian yang temuannya menunjukkan bahwa model yang terbaik yang cocok untuk data adalah bahwa komitmen afektif untuk operator dan untuk rekan, mempengaruhi niat untuk meninggalkan organisasi melalui komitmen afektif organisasi.

Memon *et al* (2014) melakukan penelitian yang berhasil mengintegrasikan baik *person-job fit* dan *person-organization fit* dalam satu

model. Secara teoritis menghubungkan kedua variabel tersebut dengan *employee engagement* dan *turnover intention*.

Penelitian Ghosh *et al* (2013) menunjukkan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif, dan kejelasan tujuan merupakan prediktor terbaik atas niat karyawan untuk menetap atau meninggalkan organisasi.

Boswell *et al* (2017) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa ketidakpuasan dan rendahnya komitmen organisasi mungkin terjadi bila karyawan sedang mencari alternatif pekerjaan saat bekerja di suatu perusahaan.

Pada penelitian Vanderberghe (2014) pertama, diketahui bahwa komitmen terhadap organisasi bisa menjadi anteseden untuk komitmen terhadap supervisor. Pada penelitian kedua, komitmen afektif untuk supervisor terbukti mampu memediasi hubungan negatif antara dukungan supervisor terhadap niat *turnover*. Lebih lanjut, hubungan dukungan afektif organisasi dan supervisor serta hubungan tidak langsung terhadap *turnover* menjadi lebih kuat pada harmoni nilai organisasi-supervisor pada level tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Perreira *et al* (2018) menyebutkan bahwa keadilan organisasi terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, baik dimediasi komitmen afektif maupun tidak. Komitmen afektif sendiri juga terbukti memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*.

Tabel 2.5 Rangkuman Penelitian terkait Komitmen Organisasi terhadap Retensi Kerja

No	Profil Penelitian	Variable dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Chua <i>et al</i> (2013): “Antecedents of Job Satisfaction, Organisation Commitment and Retention in the Public Workforce: A Survey among Pharmacists in Malaysia”</p> <p><i>International Journal of Pharmacy Practice</i></p>	<p>1. Kepuasan kerja: Herzberg 2. Komitmen organisasi: Mowday <i>et al</i></p>	<p>Hasil kuesioner menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi responden berada pada nilai yang tinggi. Mereka mengungkapkan memiliki kecenderungan untuk tetap tinggal di sektor pelayanan publik.</p>
2	<p>Paillé <i>et al</i> (2011): “Relationships between Commitments to the Organization, the Superior and the Colleagues, and the Intention to Leave among Truckers”</p> <p><i>International Journal of Organizational Analysis</i> Vol 19 No 2</p>	<p>1. Komitmen: Bentein <i>et al</i> (2002) 2. <i>Intention to leave</i>: Lichtenstein <i>et al</i> (2004)</p>	<p>Temuan menunjukkan bahwa model terbaik yang cocok untuk data adalah bagi operator dan rekan kerja, niat untuk meninggalkan organisasi dipengaruhi melalui komitmen afektif.</p>
3	<p>Memon <i>et al</i> (2014): “Linking Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Employee Engagement and Turnover Intention: A Three-Step Conceptual Model”</p> <p><i>Asian Social Science</i> Vol 11 No 2</p>	<p>Variabel anteseden: - <i>Person-job fit</i> (Kirstof-Brown <i>et al</i>: 2005) - <i>Person-organization fit</i> (Kirstof-Brown <i>et al</i>: 1996) Variabel keluaran: <i>Employee engagement</i> (Maslach &amp; Leiter: 2008 &amp; Saks: 2006) Variabel konsekuensi: <i>Turnover intention</i></p>	<p>Penelitian ini berhasil mengintegrasikan baik <i>person-job fit</i> dan <i>person-organization fit</i> dalam satu model. Secara teoritis menghubungkan kedua variabel tersebut dengan <i>employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i>.</p>

No	Profil Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
4	<p>Ghosh <i>et al</i> (2013): “Who Stays with You? Factors Predicting Employees’ Intention to Stay”</p> <p><i>International Journal of Organizational Analysis</i> Vol 21 No 3</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen: Cohen &amp; Hudereck (1993), Meyer <i>et al</i> (2002), dan Lockwood (2006)</li> <li>2. <i>Employee engagement</i>: Devi (2009)</li> <li>3. Kepuasan kerja: Reed <i>et al</i> (1994), Lee (2000), Ghiselli <i>et al</i> (2001), &amp; Beecham <i>et al</i> (2008)</li> <li>4. Kompensasi: Willis (2000), Griffeth <i>et al</i> (2000), Sturman <i>et al</i> (2003), &amp; Carraher <i>et al</i> (2006)</li> <li>5. Penugasan yang menantang: Idaszak &amp; Drasgrow (1987)</li> <li>6. Pelatihan dan pengembangan: Rice <i>et al</i> (1991), Bassi &amp; van Buren (1999), Arnold (2005), Chew &amp; Chan (2008), Govaerts <i>et al</i> (2011)</li> <li>7. Lingkungan kerja: Alexander <i>et al</i> (1994), Labov (1997), dan Zuber (2001)</li> <li>8. <i>Work-life balance</i>: Wang &amp; Walumbwa (2007)</li> <li>9. Stres kerja: Rowley &amp; Purcell (2001)</li> <li>10. Budaya organisasi: Kerr &amp; Slocum (1987) serta Sheridan (1992)</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif, dan kejelasan tujuan merupakan prediktor terbaik atas niat karyawan untuk menetap atau meninggalkan organisasi.</p>
5	<p>Boswell <i>et al</i> (2017): “Is Retention Necessarily A Win? Outcomes of Searching and Staying”</p> <p><i>Journal of Vocational Behavior</i> 98</p>	<p>Masing-masing variabel menggunakan pengukuran:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perilaku mencari pekerjaan: Blauss (1993)</li> <li>2. Mencari pekerjaan untuk pergi: van Hoye &amp; Saks (2008)</li> <li>3. Kepuasan kerja: Camman <i>et al</i> (1979)</li> <li>4. Komitmen organisasi afektif: Allen &amp; Meyer (1990)</li> <li>5. Perilaku abai: Rusbult <i>et al</i> (1988)</li> <li>6. Kinerja: Steiner &amp; Rain (1989)</li> </ol>	<p>Ketidakpuasan dan rendahnya komitmen organisasi mungkin terjadi bila karyawan sedang mencari alternatif pekerjaan saat bekerja di suatu perusahaan.</p>

### **2.2.6 Penelitian terkait Dukungan Supervisor terhadap Retensi Kerja melalui Komitmen Organisasi**

Stinglhamber & Vanderberghe (2003) menyebutkan bahwa komitmen afektif terhadap supervisor ditemukan benar-benar memediasi pengaruh dukungan supervisor terhadap *turnover*. Dukungan organisasi secara parsial memediasi kepuasan intrinsik kondisi pekerjaan terhadap komitmen afektif organisasi serta secara penuh memediasi pengaruh kepuasan ekstrinsik kondisi pekerjaan terhadap komitmen afektif organisasi. Selain itu, dukungan supervisor secara penuh memediasi pengaruh kepuasan intrinsik kondisi kerja terhadap komitmen afektif untuk supervisor.

Vanderberghe *et al* (2014) juga melakukan penelitian lebih lanjut untuk melihat hubungan anatar dukungan supervisor, komitmen organisasi, dan keluar-masuknya karyawan. Pada penelitian pertama, diketahui bahwa komitmen terhadap organisasi bisa menjadi anteseden untuk komitmen terhadap supervisor. Pada penelitian kedua, komitmen afektif untuk supervisor terbukti mampu memediasi hubungan negatif antara dukungan supervisor terhadap niat *turnover*. Lebih lanjut, hubungan dukungan afektif organisasi dan supervisor serta hubungan tidak langsung terhadap *turnover* menjadi lebih kuat pada harmoni nilai organisasi-supervisor pada level tinggi.

Smith (2005) mengungkapkan faktor-faktor anteseden dalam kerangka penelitian terbukti berpengaruh positif terhadap retensi kerja.

Hal tersebut termasuk persepsi menumbuhkan *life-work balance*, supervisor yang mendukung dan berkompeten, serta adanya beberapa alternatif pekerjaan. Sebagai tambahan, tingkat *turnover* organisasi serta karakteristik organisasi yang tidak terukur mempengaruhi kecenderungan retensi kerja.

Dalam penelitian Fazio *et al* (2017), didapati hasil bahwa dukungan organisasi dan dukungan supervisor yang dirasakan dapat secara langsung berpengaruh terhadap niat *turnover* tanpa mediasi komitmen afektif. Komitmen afektif hanya memediasi secara terpisah hubungan negatif antara dukungan yang dirasakan terhadap niat *turnover*. Sebagai tambahan, hasil menunjukkan meningkatnya dukungan supervisor mengurangi niat *turnover* menjadi lebih kuat ketika komitmen afektif juga meningkat. Bagi karyawan berkomitmen tinggi, dukungan dari supervisor dapat lebih berpengaruh daripada karyawan berkomitmen rendah.

Tabel 2.6 Rangkuman Penelitian terkait Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Kerja Melalui Komitmen Organisasi

No	Profil Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Stinglhamber & Vanderberghe (2003): "Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study"  <i>Journal of Organizational Behavior</i> 24	Untuk pengukuran masing-masing variabel menggunakan: 1. Kondisi pekerjaan: Eisenberger <i>et al</i> (1997), Hackman & Oldham (1980), Parker & Wall (1998), Akhtar (2000), Dagenais (1998), Elizur & Sagie (1999), Knoop (1999), serta Ros <i>et al</i> (1999) 2. Dukungan organisasi: Eisenberger (1986) dan Kaufman <i>et al</i> (2001) 3. Dukungan supervisor: Kottke & Sharafinski (1988), Hutchinson (1997), dan Rhoades <i>et al</i> (2001) 4. Komitmen afektif terhadap organisasi: Meyer <i>et al</i> (1993) 5. Komitmen afektif terhadap supervisor: Stinglhamber <i>et al</i> (2002)	Komitmen afektif terhadap supervisor ditemukan benar-benar memediasi pengaruh dukungan supervisor terhadap <i>turnover</i> . Dukungan organisasi secara parsial memediasi kepuasan intrinsik kondisi pekerjaan terhadap komitmen afektif organisasi serta secara penuh memediasi pengaruh kepuasan ekstrinsik kondisi pekerjaan terhadap komitmen afektif organisasi. Selain itu, dukungan supervisor secara penuh memediasi pengaruh kepuasan intrinsik kondisi kerja terhadap komitmen afektif untuk supervisor

No	Profil Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
2	<p>Vanderberghe <i>et al</i> (2014):            “Affective Commitment to Organizations and Supervisors and Turnover: A Role Theory Perspective”</p> <p><i>Journal of Management</i></p>	<p>Masing-masing variabel menggunakan pengukuran:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen afektif organisasi: Bentein <i>et al</i> (2005)</li> <li>2. Komitmen afektif terhadap supervisor: Vanderberghe &amp; Bentein (2009)</li> </ol>	<p>Pada penelitian pertama, diketahui bahwa komitmen terhadap organisasi bisa menjadi anteseden untuk komitmen terhadap supervisor. Pada penelitian kedua, komitmen afektif untuk supervisor terbukti mampu memediasi hubungan negatif antara dukungan supervisor terhadap niat <i>turnover</i>. lebih lanjut, hubungan dukungan afektif organisasi dan supervisor serta hubungan tidak langsung terhadap <i>turnover</i> menjadi lebih kuat pada harmoni nilai organisasi-supervisor pada level tinggi.</p>
3	<p>Smith (2005):            “Job Retention in Child Welfare: Effects of Perceived Organizational Support, Supervisor Support, and Intrinsic Job Value”</p> <p><i>Children and Youth Service Review</i> 27</p>	<p>Variabel independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Perceived organizational support</i>: Eisenberger <i>et al</i> (1986)</li> <li>- <i>Perceived supervisor support</i>: Eisenberger <i>et al</i> (2002)</li> </ul> <p>Variabel intervening:  <i>Job commitment</i>: Meyer &amp; Allen (1997), Mowday <i>et al</i> (1982), serta Shore &amp; Wayne (1993)</p> <p>Variabel dependent:            Retensi kerja: Maslach &amp; Jackson (1986) serta Dickinson &amp; Perry (2002)</p>	<p>Faktor-faktor anteseden dalam kerangka penelitian terbukti berpengaruh positif terhadap retensi kerja. Hal tersebut termasuk persepsi menumbuhkan <i>life-work balance</i>, supervisor yang mendukung dan berkompeten, serta adanya beberapa alternatif pekerjaan. Sebagai tambahan, tingkat <i>turnover</i> organisasi serta karakteristik organisasi yang tidak terukur mempengaruhi kecenderungan retensi kerja.</p>
4	<p>Fazio <i>et al</i> (2017):            “The Role of Affective Commitment in the Relationship between Social Support and Turnover Intention”</p> <p><i>Management Decision</i> Vol 55 Iss 3</p>	<p>Masing-masing variabel menggunakan pengukuran:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan organisasi: Eisenberger <i>et al</i> (1986)</li> <li>2. Dukungan supervisor: Eisenberger <i>et al</i> (2002) &amp; Vanderberghe <i>et al</i> (2004)</li> <li>3. Komitmen afektif: Tate <i>et al</i> (1997)</li> <li>4. <i>Turnover intention</i>: Seashore <i>et al</i> (1982)</li> </ol>	<p>Dukungan organisasi dan dukungan supervisor yang dirasakan dapat secara langsung berpengaruh terhadap niat <i>turnover</i> tanpa mediasi komitmen afektif. Komitmen afektif hanya memediasi secara terpisah hubungan negatif antara dukungan yang dirasakan terhadap niat <i>turnover</i>. Sebagai tambahan, hasil menunjukkan meningkatnya dukungan supervisor mengurangi niat <i>turnover</i> menjadi lebih kuat ketika komitmen afektif juga meningkat. Bagi karyawan berkomitmen tinggi, dukungan dari supervisor dapat lebih berpengaruh daripada karyawan berkomitmen rendah</p>

### **2.2.7 Penelitian terkait Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Kerja melalui Komitmen Organisasi**

Tait (2008) merangkum bahwa resiliensi, bersama dengan *self-efficacy*, dan kompetensi emosional, dapat berkontribusi atas kesuksesan bagi pekerja baru. Hal ini akan mengarahkan komitmen lebih kuat untuk karir berkepanjangan bagi para guru pemula di Kanada.

Day & Gu (2009) mendapati adanya hubungan antara resiliensi dengan komitmen, yang berpengaruh terhadap masa kerja di kalangan para guru veteran di United Kingdom. Komitmen dan resiliensi yang berkepanjangan merupakan kunci atas kualitas retensi.

Gu & Day (2013) menyebutkan bahwa resiliensi merupakan salah satu karakteristik yang diperlukan untuk menumbuhkan komitmen sehingga dapat membuat para kalangan guru di United Kingdom berkeinginan dan mampu untuk memberikan yang terbaik bagi tempat mereka bekerja. Hal ini dikenal dengan retensi berkualitas. Keterkaitan antara resiliensi, komitmen, dan retensi menyebabkan perlunya para pimpinan untuk memberikan dukungan agar para karyawannya dan menyediakan kondisi yang sesuai agar para karyawan mampu memberikan kapasitas yang resilien secara berkepanjangan.

Tabel 2.7 Rangkuman Penelitian terkait Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Kerja Melalui Komitmen Organisasi

No	Profil Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Tait (2008): “Resilience as a Contributor to Novice Teacher Success, Commitment, and Retention”  <i>Teacher Education Quarterly</i>	Resiliensi: Grotberg (1997), Bernard (2004), Constantine <i>et al</i> (1999), Masten (2001), serta Tusaie & Dyer (2004)	Resiliensi, bersama dengan <i>self-efficacy</i> , dan kompetensi emosional, bisa berkontribusi atas kesuksesan bagi pekerja baru. Hal ini akan mengarahkan komitmen lebih kuat untuk karir berkepanjangan bagi para guru pemula di Kanada.
2	Day & Gu (2009): “Veteran Teachers: Commitment, Resilience, and Quality Retention”  <i>Teachers and Teaching: Theory and Practices</i>	Fokus variabel utama ada pada resiliensi	Ada hubungan antara resiliensi dengan komitmen, yang berpengaruh terhadap masa kerja di kalangan para guru veteran di United Kingdom. Komitmen dan resiliensi yang berkepanjangan merupakan kunci atas kualitas retensi.
3	Gu & Day (2013): “Challenges to Teacher Resilience: Conditions Count”  <i>British Educational Research Journal Vol 39 No 1</i>	Resiliensi: Rutter (1990), Howard <i>et al</i> (1999), dan Luthar <i>et al</i> (2000)	Keterkaitan antara resiliensi, komitmen, dan retensi menyebabkan perlunya para pimpinan untuk memberikan dukungan agar para karyawannya dan menyediakan kondisi yang sesuai agar para karyawan mampu memberikan kapasitas yang resilien secara berkepanjangan.

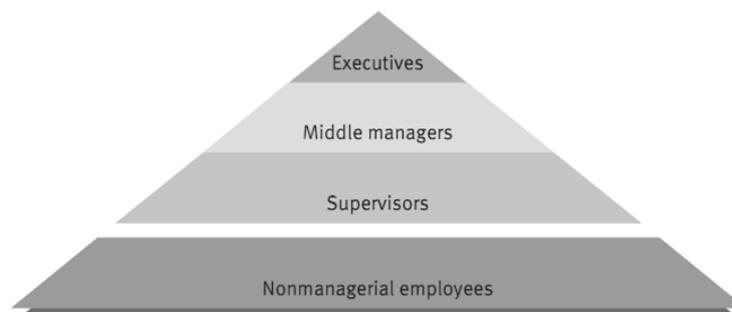
## 2.3 Review Teori

### 2.3.1 Dukungan Supervisor

#### 2.3.1.1 Pengertian Supervisor

Newstrom (2013) mendefinisikan supervisor sebagai manager yang umumnya melapor pada *middle managers*. Bila digambarkan, maka posisinya adalah sebagai berikut.

Gambar 2.1 Level Manajerial



*Sumber: Newstrom (2013)*

Definisi oleh Newstrom tersebut, oleh Armstrong (2006) disebut dengan istilah *front-line manager* atau manajer lini depan, sebab kecenderungan memiliki karyawan yang melapor pada mereka. Sedangkan Rue & Byars (2001) menyatakan supervisor merupakan level pertama dari manajemen suatu organisasi yang mendorong para anggota unit kerja agar berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Snell & Bohlander (2013) menyebutkan bahwa manajer lini merupakan non manajer SDM yang bertanggung jawab mengawasi para karyawan lainnya. Ada beberapa tipe manajer lini dengan spesialisasi fungsi yang berbeda, seperti operasi, akuntansi, pemasaran, dan seterusnya.

Ketiga definisi di atas memiliki kesamaan akan tanggung jawab supervisor, yakni mengawasi para karyawan. Supervisor merupakan manajer lini pertama yang menghubungkan para karyawan nonmanajerial dengan pihak manajemen.

### 2.3.1.2 Keahlian yang Harus Dimiliki Supervisor

Kegiatan para manajer lini depan atau supervisor melibatkan kombinasi pekerjaan yang terdiri dari manajemen manusia, mengelola biaya operasional, memberikan keahlian teknis, mengorganisasikan, mengawasi proses kerja, mengecek kualitas, mengatasi konsumen/klien, serta mengukur kinerja operasional (Snell & Bohlander: 2013). Rue & Byars (2001) mengemukakan keahlian yang harus dimiliki supervisor meliputi perencanaan dan pengorganisasian, mengelola staf, menjadi pemimpin, dan pengontrol.

### 2.3.1.3 Pentingnya Dukungan Supervisor

Armstrong (2009) menyebutkan bahwa supervisor menjadi sumber penting informasi untuk memperkenalkan lingkungan kerja dan *transfer knowledge*. Tanggung jawabnya adalah memastikan para pekerja lini untuk melaksanakan rencana dan kebijakan yang ditentukan oleh eksekutif dan *middle managers* (Newstrom: 2013). Boxall dalam Armstrong (2006) menyebutkan perluasan konteks MSDM termasuk di dalamnya ‘pengaruh karyawan’ – bahwa organisasi bekerja diasosiasikan dengan gaya supervisor. Sehingga, aktivitas supervisor masihlah menjadi hal penting. Kurangnya dukungan supervisor dapat menjadi penghalang kreatifitas organisasi. Dukungan supervisor juga disebutkan mampu menciptakan komitmen dari para karyawannya dan bahkan dukungan balik untuk supervisor itu sendiri (Rue & Byars: 2001).

#### 2.3.1.4 Anteseden dan Konsekuensi Dukungan Supervisor

Rue & Byars (2001) mengungkapkan kebanyakan supervisor dipromosikan berdasarkan peringkat pada karyawan operasional dengan keahlian teknis dan jejak kerja yang bagus. Namun, hal itu tidak cukup, diperlukan empat keahlian supervisor terkait teknis, hubungan manusia, administratif, serta pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Torrington *et al* (2005) menyebutkan hal-hal yang mempengaruhi peningkatan efektifitas supervisor meliputi:

1. Memilih orang untuk peran manajemen lini berdasarkan asesmen atas kemampuan supervisor mereka
2. Memastikan seluruh manajer lini yang ditunjuk dilatih dengan keahlian supervisi yang efektif
3. Secara berkala melakukan penilaian manajer lini atas kemampuan mensupervisi mereka

Mathis & Jackson (2006) menyebutkan banyak karyawan menginginkan supervisor yang dapat dihargai sebagai bagian dari kontrak psikologis. Hal ini kemudian mengarahkan pada kondisi emosi positif seperti kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen. Torrington *et al* (2005) menyebutkan buruknya hubungan dengan supervisor langsung dapat mendorong karyawan untuk keluar. Sebaliknya, dukungan supervisor yang cukup akan berkontribusi terhadap kinerja tinggi karyawan dalam manajemen.

### 2.3.1.5 Indikator Dukungan Supervisor

Smith (2005) menggunakan dua hal untuk mengetahui dukungan supervisor yang dirasakan karyawan, yaitu:

1. Dukungan afektif
2. Dukungan kompetensi

Sedangkan Kottke & Sharafinski (1988) mengukur dukungan supervisor menggunakan enam belas pertanyaan yang diadaptasi dari Eisenberger *et al* (1986) yang sebelumnya membuat ukuran untuk dukungan organisasi. Kemudian, indikator tersebut diubah menjadi dukungan supervisor. Hal tersebut meliputi:

1. Kepuasan karyawan atas kinerjanya
2. Apresiasi atas usaha ekstra karyawan
3. Pertimbangan tujuan dan pendapat karyawan
4. Pengayaan pekerjaan
5. Kepuasan karyawan di tempat kerja
6. Kesejahteraan karyawan
7. Menggantikan karyawan dengan gaji yang lebih rendah
8. Respon terhadap keluhan yang memungkinkan
9. Peningkatan kinerja
10. Bantuan khusus yang diminta

Greenhaus *et al* (1990) memberikan sembilan pernyataan untuk indikator dukungan supervisor yang dirasakan bawahannya sebagai berikut.

1. Supervisor memerlukan waktu untuk mempelajari tujuan dan aspirasi karir saya
2. Supervisor peduli apakah saya mencapai tujuan karir saya atau tidak
3. Supervisor tetap menginformasikan tentang kesempatan karir berbeda bagi saya dalam organisasi
4. Supervisor memastikan saya memperoleh kredit ketika mencapai sesuatu yang substansial dalam pekerjaan
5. Supervisor memberikan umpan balik yang bermanfaat terkait kinerja saya
6. Supervisor memberikan nasehat yang membantu terkait improvisasi kinerja ketika saya membutuhkannya
7. Supervisor mendukung usaha saya untuk memperoleh pelatihan atau pendidikan tambahan atas karir saya di masa yang akan datang
8. Supervisor menyediakan tugas yang memberikan saya kesempatan untuk mengembangkan dan menguatkan keahlian baru saya
9. Supervisor menugaskan proyek khusus yang meningkatkan visibilitas saya dalam organisasi

## **2.3.2 Resiliensi**

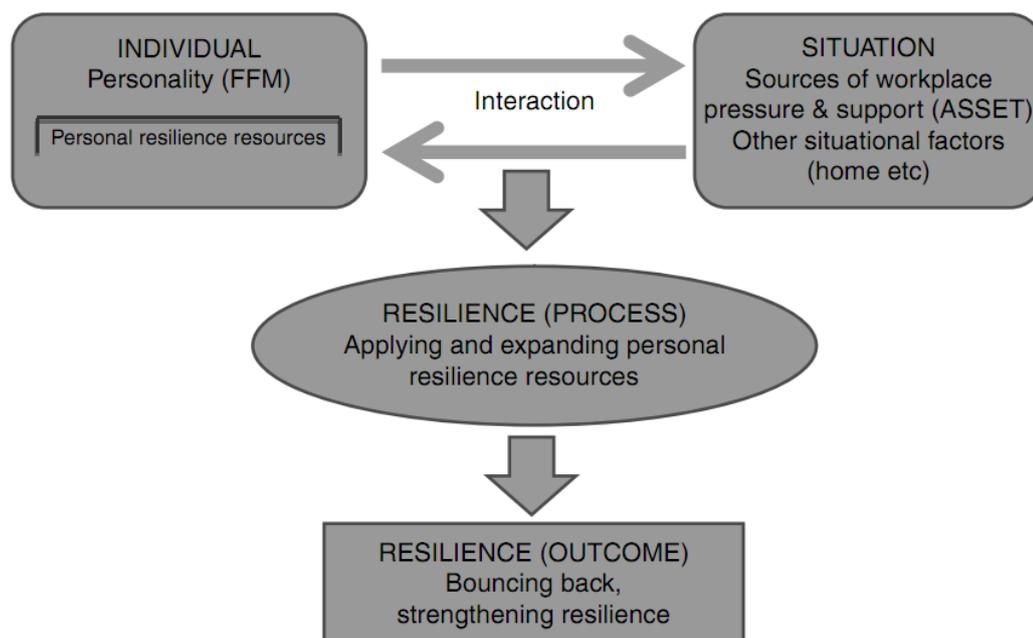
### **2.3.2.1 Pengertian Resiliensi**

Cooper *et al* (2003) mendefinisikan resiliensi sebagai kemampuan untuk bangkit kembali dari kemerosotan dan tetap mampu menghadapi permintaan dan lingkungan yang sulit, termasuk menahan kekuatan yang membangun untuk mengatasi dengan baik hal-hal yang menantang dan

membuat stres. Bila digambarkan dalam kerangka kerja, maka resiliensi di tempat kerja adalah sebagai berikut.

Gambar 2.2 Kerangka Kerja untuk Memahami Resiliensi Karyawan Atas

#### Tekanan Lingkungan Kerja



*Sumber: Cooper et al (2013)*

Inti resiliensi adalah orang-orang yang mengubah hal disruptif dan konflik dari petaka potensial menjadi kesempatan untuk bertumbuh. Daya tahan merupakan kunci atas resiliensi (Maddi & Khosaba:2005). Crane (2017) menyebutkan ada dua konsensus umum mengenai definisi resiliensi. Yang pertama adalah kemampuan individu untuk mengatasi permasalahan secara adaptif. Yang kedua, resiliensi dipertimbangkan sebagai kemampuan untuk “bangkit kembali” dalam menghadapi kesengsaraan. Fisk & Dionisi dalam Zerbe *et al* (2010) mendeskripsikan

resiliensi sebagai kemampuan seseorang untuk kembali melambung dari pengalaman hidup negatif.

Dari definisi-definisi di atas, bila diringkas, resiliensi merupakan bentuk emosi positif yang mampu mengubah keadaan negatif menjadi hal yang positif.

#### **2.3.2.2 Komponen Resiliensi**

Cooper *et al* (2003) membagi empat komponen utama resiliensi: kepercayaan, dukungan sosial, adaptabilitas, dan bertujuan. Sedangkan Reivich & Shatte (2002) membagi tiga kategori dasar atas kemampuan resiliensi, yaitu menganalisa keyakinan, mentransfer perhatian, dan mengubah keyakinan. Orang dengan resiliensi rendah menunjukkan lebih rapuh saat tertekan. Tanpa adanya kemalangan atau kesususahan, sulit untuk mengobservasi tingkat resiliensi seseorang (Crane: 2017).

#### **2.3.2.3 Pentingnya Resiliensi Karyawan**

Berlawanan dengan stres, resiliensi merupakan salah satu hal yang mengarahkan ke emosi positif atas karakter individu. Maddi & Khoshaba (2005) menyebutkan ketika stres memuncak, banyak orang yang menunjukkan menurunnya kinerja dan gejala kesehatan. Fisk & Dionisi dalam Zerbe *et al* (2010) menyebutkan para peneliti perilaku positif organisasi lebih tertarik mempelajari kekuatan SDM dan kapabilitas psikologis.

#### 2.3.2.4 Anteseden dan Konsekuensi Resiliensi

Maddi & Khoshaba (2005) menyebutkan ada tiga hal untuk mendorong pembentukan pemikiran agar karyawan resilien, yang diistilahkan dengan 3C, yaitu *commitment*, *control*, dan *challenge*. Situasi lingkungan kerja dapat menjadi sumber penekanan atau dukungan pengembangan resiliensi (Cooper *et al*: 2003).

Resiliensi merupakan salah satu topik dalam kerangka kerja perilaku positif organisasi yang dapat membantu menjelaskan bagaimana karyawan mengelola stres, krisis, dan perubahan terkait pekerjaan (Fisk & Dionisi dalam Zerbe *et al*: 2010). Cooper *et al* (2003) menyebutkan pengembangan resiliensi di tempat kerja penting sebagai:

1. Penumbuh kinerja secara umum
2. Peningkat atau untuk merespon stres atau keadaan yang tidak biasa
3. Percepatan perkembangan dan/atau integrasi tim
4. Memungkinkan transformasi organisasi berkinerja buruk
5. Kapabilitas inti dalam organisasi yang secara rutin menghadapi kondisi penuh tuntutan dan stres
6. Pembangun budaya inti untuk *start-up*
7. Komponen penting pengembangan kepemimpinan, khususnya saat sulit dan menantang yang sering dihadapi sekarang
8. Mendukung transformasi organisasi dan perubahan budaya

### 2.3.2.5 Indikator Resiliensi

Fisk & Dionisi dalam Zerbe *et al* (2010) merangkum faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi sebagai berikut.

1. Kemampuan individu beresiliensi tinggi cenderung untuk: memiliki kemampuan kognitif tinggi, stabilitas emosi, disposisi optimisme, dan keterbukaan pengalaman
2. Kemampuan membaca dan memperoleh respon yang membantu dari orang lain (kemampuan sosial)
3. Kemampuan merencanakan masa depan dan mencari bantuan yang dibutuhkan (kemampuan memecahkan masalah)
4. Mengetahui dan berpegang teguh atas keyakinan dan nilai personal (memiliki identitas personal yang kuat)
5. *Self-efficacy* yang tinggi

Grant & Kinman (2012) menyebutkan hal-hal berikut dapat menjadi prediktor resiliensi bagi para pelajar yang melakukan pekerjaan sosial, yaitu:

1. *Emotional intelligence*
2. Kemampuan merefleksi
3. Empati
4. Kompetensi sosial

Winwood *et al* (2013) mengukur resiliensi di tempat kerja melalui tujuh komponen, yaitu:

1. *Living authentically*, yang merepresentasikan pengetahuan dan berpegang pada nilai personal, mengembangkan kekuatan personal, serta memiliki tingkat kepedulian emosional dan regulasi yang baik
2. Memenuhi panggilan orang lain, secara esensial diasosiasikan dengan mencari pekerjaan yang memiliki tujuan, rasa memiliki, serta cocok dengan nilai dan keyakinan inti.
3. Mengelola perspektif, memiliki kapabilitas untuk *reframing* masa lampau, mengelola fokus solusi, dan mengelola hal negatif
4. Mengelola stres, terkait bagaimana rutinitas pekerjaan dan kehidupan yang membantu mengelola pemicu stres setiap harinya, mengelola *work-life balance*, serta memastikan waktu untuk relaksasi
5. Berinteraksi secara kooperatif, mengacu pada gaya kerja yang mencari umpan balik, nasehat, dan dukungan sebagaimana memberikan dukungan bagi orang lain
6. Menjaga kesehatan, mengidentifikasi pola pada pengelolaan level kesehatan fisik dan diet sehat
7. Membangun jaringan, perhatian pada pola pengembangan dan pengelolaan jaringan dukungan personal

### **2.3.3 Komitmen Organisasi**

#### **2.3.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah tingkat dimana karyawan percaya dalam dan menerima tujuan organisasi serta berkeinginan untuk tetap di organisasi (Mathis & Jackson: 2006). Komitmen mengacu pada

keterlibatan dan loyalitas, yang diasosiasikan dengan perasaan individu terhadap organisasinya (Armstrong & Taylor: 2014). Mowday *et al* (1982) menyebutkan bahwa komitmen dicirikan oleh sebuah keterlibatan emosional pada satu organisasi yang hasilnya didapat dari berbagai nilai dan ketertarikan. Armstrong (2009) membedakan istilah *commitment* dengan *engagement* walaupun ia menyebutkan terkadang kedua istilah tersebut sering tumpang tindih bahkan dengan ide *motivation*. Definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaan dalam berorganisasi. (Meyer & Allen, 1997).

Semua definisi tersebut menyoroti bagaimana komitmen sebagai konstruk psikologis membuat seseorang bertahan atau terlibat dalam suatu perusahaan serta hal tersebut bersifat emosional.

### **2.3.3.2 Komponen Komitmen Organisasi**

Meyer & Allen (1997) membagi komitmen dalam tiga komponen utama, yaitu afektif, berkelanjutan, dan normatif. Komitmen afektif mengacu pada keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi. Komitmen berkelanjutan mengacu pada kepedulian akan harga yang harus dibayar bila karyawan keluar dari perusahaan. Lalu, komitmen normatif merefleksikan perasaan atau kewajiban untuk terus bekerja. Sedangkan Mowday *et al* (1982) merangkum tipologi komitmen berdasarkan:

1. Keterlibatan moral, didasarkan internalisasi tujuan dan nilai organisasi

2. Keterlibatan kalkulatif, berdasarkan pertukaran sosial
3. Keterlibatan alienatif, ditemukan pada hubungan yang eksploitatif
4. Keberkelanjutan, dedikasi atas investasi dan pengorbanan personal
5. Kohesi, yang terbentuk karena kebiasaan atau semacamnya
6. Kontrol, terbentuk karena norma dan nilai organisasi yang berlaku sebelumnya
7. Pendekatan perilaku organisasi, atas faktor sikap
8. Pendekatan psikologi sosial, atas komitmen perilaku

#### **2.3.3.3 Pentingnya Komitmen Organisasi**

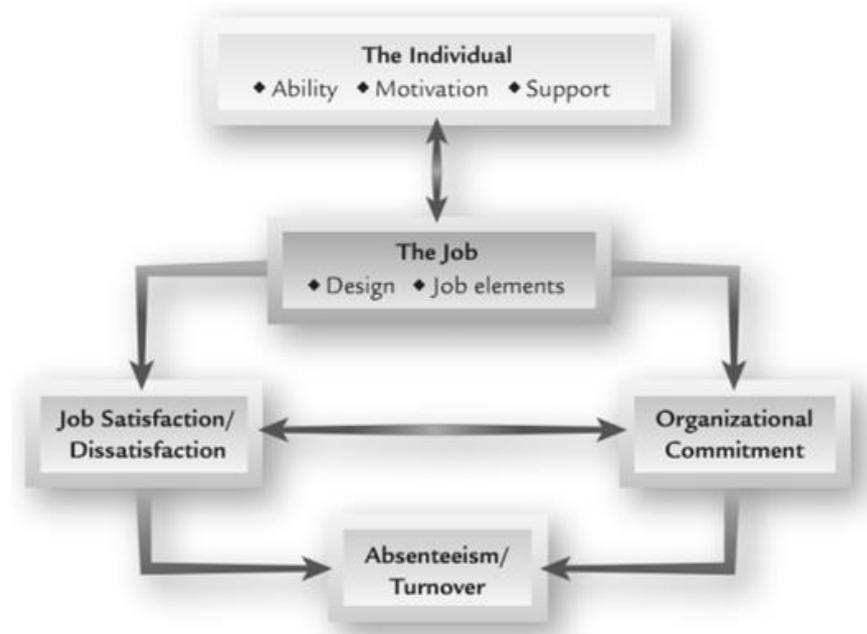
Armstrong (2009) menyebutkan komitmen penting sebab dapat digunakan sebagai cara agar orang-orang dapat menerima nilai dan tujuan manajemen sebagaimana yang diharapkan. Hal tersebut bisa dicapai melalui kepemimpinan dan keterlibatan. Meyer & Allen (1997) mengungkapkan komitmen organisasi masih menjadi hal penting sebab perlu pengelolaan terhadap orang-orang inti perusahaan. Perusahaan juga masih berfokus pada komitmen individu sebab dapat membawa kesuksesan. Kemudian, komitmen berkembang secara alami yang dapat menjadi awal bagi karyawan untuk memulai mengevaluasi keahlian dan pengalaman. Hal tersebut memungkinkan mereka mencari kesempatan di luar organisasi daripada implikasi pada pekerjaan di organisasi sekarang.

#### **2.3.3.4 Antecedent dan Konsekuensi Komitmen Organisasi**

Mathis & Jackson (2006) menggambarkan bahwa desain dan elemen pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen

organisasi. Lebih lanjut, kedua hal ini kemudian berpengaruh ke absensi atau keluar masuknya karyawan. Bila digambarkan, maka sebagai berikut.

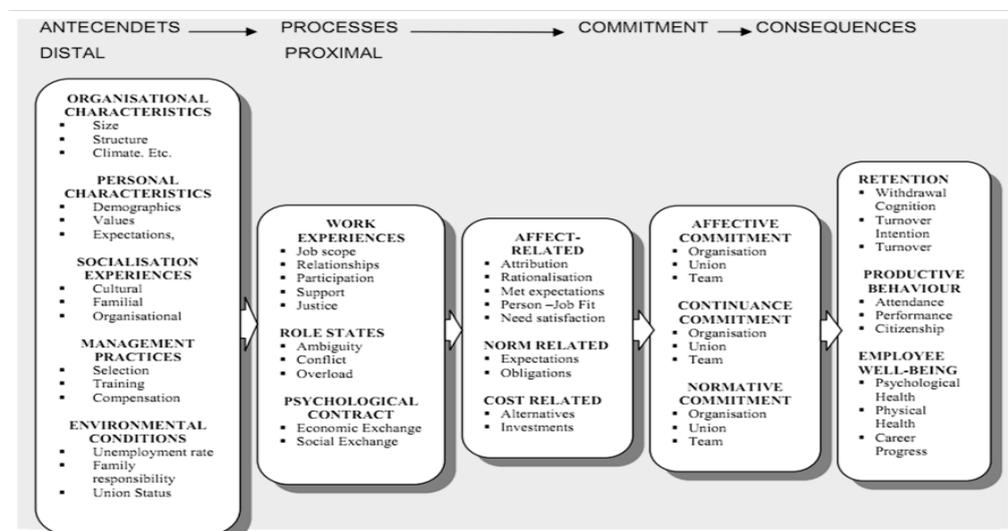
Gambar 2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi



Sumber: Mathis & Jackson (2006)

Meyer & Allen (1997) menyebutkan antecedens atas komitmen organisasi berasal dari karakteristik organisasi, karakteristik personal, pengalaman sosial, praktek manajemen, dan kondisi lingkungan. Kemudian hal-hal tersebut akan membentuk pengalaman kerja, kejelasan peran, dan kontrak psikologis. Hal-hal tersebut akan mengarah pada hal-hal terkait afeksi, norma, dan biaya yang mempengaruhi masing-masing tipe komitmen. Lalu, terdapat tiga konsekuensi utama atas komitmen organisasi, yaitu mengenai retensi, perilaku produktif, dan kesejahteraan karyawan. Bila digambarkan, maka sebagai berikut.

Gambar 2.4 Model Tiga Dimensi Komitmen Organisasi



Sumber: Meyer & Allen (1997)

### 2.3.3.5 Indikator Komitmen Organisasi

Mowday *et al* (1982) menyebutkan bahwa karakteristik komitmen organisasi terdiri dari tiga hal berikut ini.

1. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
2. Memiliki kepercayaan kuat dan penerimaan akan nilai-nilai dan berbagai tujuan organisasi
3. Kesiapan mengerahkan usaha yang dipertimbangkan demi organisasi

Sedangkan Meyer dan Allen (1991) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu:

1. *Affective commitment*, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.
2. *Continuance commitment*, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi.

3. *Normative commitment*, menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi.

Senyucel (2009) menyebutkan model atitudinal komitmen merupakan model populer dalam memahami komitmen karyawan, pengukurannya menggunakan kuesioner yang dikembangkan Porter *et al* dengan tiga komponen sebagai berikut.

1. Identifikasi: kebanggaan berada dalam organisasi dan atas nilai dan tujuan yang dimiliki
2. Keterlibatan: memberikan usaha atas tugas yang diberikan organisasi demi kebaikan organisasi
3. Loyalitas: mempunyai rasa memiliki dan berharap untuk tinggal di organisasi

### **2.3.4 Retensi Kerja**

#### **2.3.4.1 Pengertian Retensi Kerja**

Retensi merupakan salah satu bagian dari kriteria kuantitatif perilaku karyawan dalam mengevaluasi fungsi SDM (Armstrong: 2006). Retensi kerja dapat didefinisikan sebagai prosentase karyawan yang tinggal dalam perusahaan (Phillips & Connel: 2003). Stewart & Brown (2011) menyebutkan retensi karyawan sebagai seperangkat tindakan yang didesain untuk mempertahankan para karyawan yang bagus setelah mereka dipekerjakan. Bila dirangkum, retensi kerja adalah tindakan mempertahankan karyawan berkinerja bagus yang dapat dikuantifikasi.

### 2.3.4.2 Tipologi Retensi Kerja

Phillip & Connel (2003) membedakan keluar atau bertahannya karyawan menjadi:

1. Sukarela atau terpaksa
2. Dapat dihindarkan atau tidak
3. Disfungsional dan fungsional

Stewart & Brown (2011) mengkombinasikan dua dimensi – tingkat kinerja karyawan dan pilihan karyawan baik untuk meninggalkan atau bertahan di organisasi – yang membawa pada empat kondisi yang tergambar seperti di bawah ini.

Gambar 2.5 Tipe-tipe *Turnover* dan Retensi Karyawan



Sumber: Stewart & Brown (2011)

### 2.3.4.3 Pentingnya Retensi Kerja

Memahami hubungan antara individu dengan organisasi merupakan dasar bagi retensi karyawan (Mathis & Jackson: 2006). Torrington *et al* (2005) menyebutkan retensi staf penting sebab biaya terkait penggantian orang yang pergi, berkisar dari menaruh iklan rekrutmen, waktu yang dihabiskan untuk administrasi dan melakukan

proses seleksi, hingga melatih karyawan baru. Puncaknya, diperoleh hasil kinerja yang lebih buruk karena kurangnya pengalaman karyawan. Selain itu, orang yang pergi merepresentasikan sumber daya yang telah organisasi investasikan waktu dan uangnya. Kemudian, hal ini menjadi gejala buruknya pengelolaan organisasi. Hal ini bisa mengakibatkan pesan negatif pada konsumen dan membantu menciptakan citra buruk pada pasar tenaga, yang membuat semakin sulit merekrut pekerja bagus ke depannya.

Armstrong (2006) menyebutkan penggantian atas perginya orang dalam suatu organisasi dapat menimbulkan *introduction crisis* – orang yang menjadi pengganti tidak bisa begitu saja menyesuaikan dengan pekerjaan barunya.

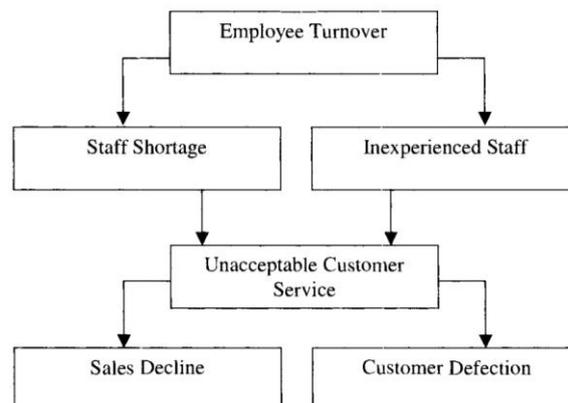
#### **2.3.4.4 Anteseden dan Konsekuensi Retensi Kerja**

Berdasarkan Torrington *et al* (2005), bila dirangkum, maka hal-hal yang dapat menjadi anteseden atas retensi kerja meliputi kondisi pekerjaan (khususnya jam kerja), kesempatan berkembang, hubungan dengan supervisor langsung, dan terkait finansial. Phillip & Connel (2003) membagi faktor pendorong retensi menjadi eksternal dan internal. Faktor pendorong eksternal terdiri dari pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan pencari kerja, tingginya pengangguran, terbatasnya perusahaan yang membutuhkan keahlian khusus, dan kurangnya jiwa *entrepreneurship*. Sedangkan faktor pendorong internal dipengaruhi komponen kompensasi, pengembangan karir, ekspektasi kerja, kesempatan untuk berkembang, adanya sumber daya yang mendukung, diberikannya apresiasi, hubungan

dengan supervisor dan rekan kerja, nilai dan misi organisasi, keamanan pekerjaan, kepemimpinan, stress kerja, fleksibilitas, makna pekerjaan, serta *work-life balance*.

Stewart & Brown (2011) menyebutkan retensi kerja untuk mempertahankan pekerja yang bagus merupakan hal yang penting sebab keluarnya karyawan dari perusahaan berdampak pada biaya yang mahal. Retensi kerja memiliki banyak konsekuensi positif, sebab keluarnya karyawan membawa banyak konsekuensi negatif seperti yang digambarkan Phillip & Connel (2003) berikut ini.

Gambar 2.6 Konsekuensi *Turnover*



*Sumber: Phillip & Connel: 2003*

#### 2.3.4.5 Indikator Retensi Kerja

Mathis & Jackson (2006) menyebutkan terdapat lima penggerak retensi, yaitu:

1. Karakteristik perusahaan
2. Desain pekerjaan
3. Kesempatan karir

4. Penghargaan
5. Hubungan karyawan.

Dalam penelitiannya, McKay *et al* (2007) menggunakan dua ukuran utama untuk mengukur *turnover intentions*, yaitu:

1. Saya hampir tidak pernah berpikir untuk pergi meninggalkan perusahaan
2. Akan memerlukan banyak usaha untuk membuat saya meninggalkan perusahaan.

Sedangkan Kyndt *et al* (2009) menggunakan sebelas faktor untuk mengukur retensi karyawan dengan tiga item utama sebagai berikut:

1. Adanya niat untuk mengubah pekerjaan di perusahaan dalam masa depan yang dapat diperkirakan
2. Adanya niatan untuk mencari pekerjaan terkait pekerjaan saat ini di perusahaan lain dalam masa depan yang dapat diperkirakan
3. Adanya niatan mencari pekerjaan lain selain bidang yang saat ini dalam masa depan yang dapat diperkirakan

## 2.4 Ringkasan Teori Penelitian

Tabel 2.8 Ringkasan Teori Penelitian untuk Pengukuran Tiap Variabel

Variabel	Tokoh	Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Dukungan Supervisor	Smith (2005)	Dukungan afektif, dukungan kompetensi	Kottke & Sharafinski (1998) (Kepuasan karyawan atas kinerja, apresiasi atas usaha ekstra karyawan, pertimbangan tujuan dan pendapat karyawan, pengayaan pekerjaan, kepuasan karyawan di tempat kerja, kesejahteraan karyawan, menggantikan karyawan dengan gaji yang lebih rendah, respon terhadap keluhan yang memungkinkan, peningkatan kinerja, serta bantuan khusus yang diminta)
	Kottke & Sharafinski (1998)	Kepuasan karyawan atas kinerja, apresiasi atas usaha ekstra karyawan, pertimbangan tujuan dan pendapat karyawan, pengayaan pekerjaan, kepuasan karyawan di tempat kerja, kesejahteraan karyawan, menggantikan karyawan dengan gaji yang lebih rendah, respon terhadap keluhan yang memungkinkan, peningkatan kinerja, serta bantuan khusus yang diminta	

Variabel	Tokoh	Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Dukungan Supervisor	Greenhaus <i>et al</i> (1990)	Waktu untuk mempelajari tujuan dan aspirasi karir, kepedulian untuk mencapai tujuan karir bawahan, pemberian informasi tentang kesempatan karir, jaminan memperoleh kredit ketika mencapai sesuatu yang substansial dalam pekerjaan, memberikan umpan balik yang bermanfaat terkait kinerja, memberikan nasehat untuk improvisasi kinerja, mendukung usaha pelatihan atau pendidikan tambahan, menyediakan tugas untuk berkembang, serta penugasan proyek khusus	Kottke & Sharafinski (1998) (Kepuasan karyawan atas kinerja, apresiasi atas usaha ekstra karyawan, pertimbangan tujuan dan pendapat karyawan, pengayaan pekerjaan, kepuasan karyawan di tempat kerja, kesejahteraan karyawan, menggantikan karyawan dengan gaji yang lebih rendah, respon terhadap keluhan yang memungkinkan, peningkatan kinerja, serta bantuan khusus yang diminta)
Resiliensi Karyawan	Fisk & Dionisi dalam Zerbe <i>et al</i> (2010)	Kkemampuan kognitif, stabilitas emosi, disposisi optimisme, dan keterbukaan pengalaman; kemampuan sosial; kemampuan memecahkan masalah,; identitas personal; serta <i>self-efficacy</i>	Winwood <i>et al</i> (2013) ( <i>Living authentically</i> , memenuhi panggilan orang lain, mengelola perspektif, mengelola stres, berinteraksi secara kooperatif, menjaga kesehatan, serta membangun jaringan)
	Grant & Kinman (2017)	<i>Emotional intelligence</i> , kemampuan merefleksi, empati, serta kompetensi sosial	
	Winwood <i>et al</i> (2013)	<i>Living authentically</i> , memenuhi panggilan orang lain, mengelola perspektif, mengelola stres, berinteraksi secara kooperatif, menjaga kesehatan, serta membangun jaringan	
Komitmen Organisasi	Mowday <i>et al</i> (1982)	Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, memiliki kepercayaan kuat dan penerimaan akan nilai-nilai dan berbagai tujuan organisasi, serta kesiapan mengerahkan usaha yang dipertimbangkan demi organisasi	Meyer & Allen (1991) (Afektif, berkelanjutan, serta normatif)
	Meyer dan Allen (1991)	Afektif, berkelanjutan, dan normatif	
	Senyucel (2009)	Identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas	

Variabel	Tokoh	Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Retensi Kerja	Mathis & Jackson (2006)	Karakteristik perusahaan, desain pekerjaan, kesempatan karir, penghargaan, serta hubungan karyawan.	Kyndt <i>et al</i> (2009) (Niat untuk mengubah pekerjaan di perusahaan dalam masa depan yang dapat diperkirakan; niatan untuk mencari pekerjaan terkait pekerjaan saat ini di perusahaan lain dalam masa depan yang dapat diperkirakan, serta niatan mencari pekerjaan lain selain bidang yang saat ini dalam masa depan yang dapat diperkirakan)
	McKay <i>et al</i> (2007)	Saya hampir tidak pernah berpikir untuk pergi meninggalkan perusahaan serta akan memerlukan banyak usaha untuk membuat saya meninggalkan perusahaan.	
	Kyndt <i>et al</i> (2009)	Niat untuk mengubah pekerjaan di perusahaan dalam masa depan yang dapat diperkirakan; niatan untuk mencari pekerjaan terkait pekerjaan saat ini di perusahaan lain dalam masa depan yang dapat diperkirakan, serta niatan mencari pekerjaan lain selain bidang yang saat ini dalam masa depan yang dapat diperkirakan	

## 2.5 Pengembangan Hipotesis Penelitian

### 2.5.1 Hubungan Dukungan Supervisor terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen muncul jika manajer mampu memperoleh kepercayaan dan rasa hormat dari tim mereka. Sehingga, pengembangan kualitas kepemimpinan menjadi bagian penting untuk menumbuhkan komitmen (Armstrong & Taylor: 2014). Mathis & Jackson (2006) menggambarkan bahwa dukungan individu, melalui desain dan elemen pekerjaan akan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang kemudian berpengaruh terhadap absensi atau keluar/masuknya karyawan.

Dukungan supervisor bahkan dapat menjembatani kemampuan karyawan dan komitmen untuk berubah (Neves: 2011). Dawley *et al* (2008) serta Erickson & Roloff (2007) dalam penelitiannya juga

menjelaskan bahwa dukungan supervisor berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi walaupun lebih kuat dukungan organisasi. Hubungan signifikan antara hubungan bawahan-supervisor diketahui berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pada supervisor yang mengarah ke komitmen afektif sebagai bagian dari komitmen organisasi (Wong & Wong: 2013 serta Fazio *et al.*: 2017). Kemudian, komitmen afektif yang merupakan bagian komitmen organisasi, bila dimediasi oleh dukungan supervisor, akan berdampak positif pada perilaku produktif (Tian *et al.*: 2014). Casper *et al.* (2011) membuktikan dukungan supervisor memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif dan berkelanjutan. Dukungan supervisor juga mampu memediasi WIF & FIW untuk menguatkan pengaruhnya terhadap komitmen afektif dan berkelanjutan, dan tidak terbukti hubungan ini lebih kuat pada pria atau wanita

Oleh karena itu, dapat dimunculkan hipotesis

*H1: Terdapat pengaruh signifikan positif antara dukungan supervisor terhadap komitmen organisasi*

### **2.5.2 Hubungan Resiliensi Karyawan terhadap Komitmen Organisasi**

Ketabahan merupakan kunci untuk resiliensi. Kelompok beresiliensi memiliki perilaku yang tabah atas komitmen, kontrol, dan tantangan (Maddi & Khoshaba: 2005). Sinclair & Cheung dalam Crane (2017) mengungkapkan, organisasi dapat menumbuhkan resiliensi dengan melakukan *the right fit* terhadap orang dalam organisasi sebab hal ini terkait dengan komitmen organisasi dan *turnover*.

Hudgins (2016) menyebutkan perawat yang tertarik menjadi pemimpin akan memperoleh manfaat dari komitmen organisasi pada aktivitas pengembangan profesional pada perkembangan resiliensinya. Selain itu, beberapa karakteristik *entrepreneur resilience*, yaitu gigih dan proaktif, menumbuhkan komitmen untuk mencapai tujuan (Lee & Wang: 2017). Sedangkan Pretsch *et al* (2012) menyebutkan resiliensi individu secara khusus mampu menumbuhkan komitmen organisasi di kalangan guru dibandingkan profesi lainnya. Kemudian, dalam penelitian Im *et al* (2016) bahkan menyebutkan resiliensi meningkatkan komitmen organisasi dan dapat digunakan untuk strategi retensi. Resiliensi karyawan juga ditemukan secara parsial memediasi hubungan antara budaya pembelajaran, penyelidikan dan dialog, struktur berbagi pengetahuan, serta *affective commitment* untuk berubah menurut Malik & Garg (2017).

Oleh karena itu, dapat dimunculkan hipotesis

*H2: Terdapat pengaruh signifikan positif antara resiliensi karyawan terhadap komitmen organisasi.*

### **2.5.3 Hubungan Dukungan Supervisor terhadap Retensi Kerja, Baik Secara Langsung Maupun Melalui Komitmen Organisasi**

Mathis & Jackson (2006) menyebutkan salah satu faktor pendorong retensi adalah dukungan supervisor/manajemen. Supervisor sendiri memegang peranan sebagai manajer lini (Armstrong: 2006). Meningkatkan kualitas manajemen lini merupakan salah satu strategi retensi staf menurut Torrington *et al* (2005).

Kottke & Sharafinski (1988) melakukan penelitian untuk menentukan dukungan supervisor dan organisasi. Ukuran tersebut kemudian digunakan oleh Eisenberger *et al* (2002) untuk melihat kontribusinya terhadap retensi karyawan, yang ternyata memiliki pengaruh terhadap retensi kerja. Dengan kata lain, dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tinggal di perusahaan. Stinglhamber & Vanderberghe (2003), Vanderberghe *et al* (2014), serta Perreira *et al* (2018) menyebutkan dukungan supervisor, dengan dimediasi komitmen afektif, secara signifikan berhubungan dengan *turnover*. Supervisor yang mendukung dan kompeten berpengaruh positif terhadap retensi kerja (Smith: 2005 & Fazio *et al*: 2017). Hal ini juga sejalan dengan Tuzun & Kalemci (2013) yang bahkan menyebutkan bahwa dukungan supervisor lebih kuat pengaruhnya daripada dukungan organisasi terhadap niatan keluar perusahaan.

Oleh karena itu, dapat dimunculkan hipotesis

*H3: Terdapat pengaruh signifikan positif antara dukungan supervisor terhadap retensi kerja.*

*H6: Terdapat pengaruh signifikan positif antara dukungan supervisor terhadap retensi kerja melalui komitmen organisasi*

#### **2.5.4 Hubungan Resiliensi Karyawan terhadap Retensi Kerja, , Baik Secara Langsung Maupun Melalui Komitmen Organisasi**

Ketabahan merupakan kunci untuk resiliensi. Di kalangan mahasiswa, ketabahan memiliki pengaruh terhadap kinerja dan retensi

mereka (Maddi & Khoshaba: 2005). Sinclair & Cheung dalam Crane (2017) mengungkapkan, organisasi dapat menumbuhkan resiliensi dengan melakukan *the right fit* terhadap orang dalam organisasi sebab hal ini terkait dengan komitmen organisasi dan *turnover*.

Hudgins (2016) menyebutkan konsep retensi dan *turnover* merupakan istilah yang digunakan untuk meneliti fenomena serupa dari akhir berbeda pada spektrum yang sama. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya lingkungan kerja. Ketika menghadapi pengalaman kerja yang tidak ideal, resiliensi memainkan peran protektif yang memungkinkan pemimpin untuk bertahan dan gigih menghadapi tantangan. Hal tersebut sejalan dengan Avey *et al* (2009). Grant & Kinman (2012) menyebutkan, sebelum pelamar bergabung dalam perusahaan, tingkat resiliensi, bersama dengan potensi mereka untuk tumbuh secara personal perlu dipertimbangkan karena dapat menjadi prediktor yang baik bagi kinerja dan retensi di kalangan pekerja sosial. Menumbuhkan resiliensi juga dapat mendorong retensi para guru pemula (Doney: 2013). McFadden *et al* (2014) melakukan penelitian untuk menemukan faktor individu dan organisasi terkait resiliensi atau kelelahan kerja. Hal ini dapat kemudian dijadikan perhatian untuk meningkatkan *job retention*. Kim & Windsor (2015) menganalisis makna resiliensi bagi manajer perawat lini pertama terhadap *work-life balance*. Memahami pentingnya *work-life balance* dalam menumbuhkan dan menjaga resiliensi dapat meningkatkan retensi di tempat kerja. Resiliensi akan mengarahkan komitmen lebih kuat

untuk karir berkepanjangan (Tait: 2008). Day & Gu (2009) mendapati komitmen dan resiliensi yang berkepanjangan merupakan kunci atas kualitas retensi. Resiliensi, komitmen, dan retensi saling berkaitan (Gu & Day: 2013)

Oleh karena itu, dapat dimunculkan hipotesis

*H4: Terdapat pengaruh signifikan positif antara resiliensi karyawan terhadap retensi kerja.*

*H7: Terdapat pengaruh signifikan positif antara resiliensi karyawan terhadap retensi kerja.melalui komitmen organisasi*

#### **2.5.5 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Kerja**

Komitmen organisasi adalah tingkat dimana karyawan percaya dalam dan menerima tujuan organisasi serta berkeinginan untuk tetap di organisasi (Mathis & Jackson: 2006). Allen & Meyer (1999) menyebutkan komitmen organisasi dapat menjadi prediktor terbaik untuk *turnover* karyawan, lebih sering daripada menggunakan kepuasan kerja sebagai prediktor. Swailes dalam Armstrong (2014) menyebutkan komitmen organisasi yang tinggi berkaitan dengan rendahnya *turnover* dan ketidakhadiran karyawan, tetapi tidak ada hubungan yang jelas dengan kinerja.

Chua *et al* (2011) dan Paille *et al* (2011) menemukan bahwa komitmen dapat meningkatkan retensi. Hal ini didukung Memon *et al* (2014) yang mendapati bahwa komitmen berpengaruh terhadap keinginan untuk tinggal atau berpindah perusahaan. Secara lebih spesifik, Ghosh *et*

al (2013) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa *affective commitment*, *normative commitment*, dan kejelasan tujuan adalah prediktor terbaik atas niat karyawan untuk tinggal atau keluar organisasi. Boswell *et al* (2017) menyebutkan bahwa ketidakpuasan dan rendahnya komitmen organisasi mungkin terjadi bila karyawan sedang mencari alternatif pekerjaan saat bekerja di suatu perusahaan.

Oleh karena itu, dapat dimunculkan hipotesis

*H5: Terdapat pengaruh signifikan positif antara komitmen organisasi terhadap retensi kerja.*

## 2.6 Kerangka Penelitian

Gambar 2.7 Kerangka Penelitian

