

KOMITMEN ORGANISASIONAL MEMEDIASI PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA HOTEL OBEROI BALI

Ni Luh Putu Prawerti Widhari¹
I Komang Ardana²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
email : wprawerti@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mengkaji pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan. Dalam penelitian ini juga dikaji peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan. Sampel penelitian ini adalah karyawan Hotel Oberoi Bali sebanyak 58 orang, dengan teknik *proportionate stratified random sampling* yang mengacu pada pendekatan Slovin. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Persepsi dukungan organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan dan komitmen organisasional terbukti secara signifikan memediasi pengaruh persepsi organisasi terhadap retensi karyawan. Implikasi teoritis dari penelitian yaitu bahwa saat perusahaan memberikan dukungan terhadap karyawannya maka karyawan tersebut secara teori akan melakukan pertukaran sosial dalam bentuk berkomitmen kepada perusahaan sehingga retensi karyawan akan semakin meningkat.

Kata kunci: *persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasional, retensi karyawan*

ABSTRACT

Purpose of this research is to examine effect of perceived organizational support on employee retention, role of organizational commitment in mediating the effect of perceived organizational support on employee retention. Number of samples taken was 58 The Oberoi Hotel Bali employees through proportionate stratified random sampling with reference to the Slovin approach. Data collection was carried out through interviews and questionnaires. The analysis technique used is path analysis. Results show that perceived organizational support has positive and significant effect on employee retention. Perceived organizational support also have a positive and significant effect on employee organizational commitment and organizational commitment has been shown to significantly mediate the influence of perceived organization support on employee retention. The theoretical implication of this research is that when company provides support to its employees, the employee will theoretically conduct social exchange in the form of commitment to the company so that employee retention will increase.

Keywords: *perceived organizational support, organizational commitment, employee retention.*

PENDAHULUAN

Globalisasi dan persaingan antar perusahaan yang semakin ketat meningkatkan kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan terampil bagi perusahaan (Sawitri & Giantari, 2020). Karyawan yang berkinerja baik harus menjadi prioritas utama dan dijaga untuk tetap dalam perusahaan (Kurniawan & Satrya, 2020). Dikutip dari Robbins & Coulter (2016:306), “Mendapatkan tenaga kerja yang kompeten dan berkualitas merupakan langkah pertama dalam mengelola sumber daya manusia, selanjutnya perusahaan harus melatih dan mengembangkan serta menjaga karyawannya”

Nasir & Mahmood (2016) mendefinisikan, retensi karyawan sebagai suatu bentuk upaya untuk mempertahankan karyawan yang telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi, dan juga proses membuat karyawan untuk tetap bersama organisasi yang merupakan tanggung jawab atasan untuk mempertahankan karyawan terbaik mereka, jika tidak organisasi akan kehilangan karyawan terbaiknya. Mempertahankan karyawan lama yang berbakat dan memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan, akan memberikan manfaat kepada karyawan baru dalam proses belajar, sehingga dapat membawa stabilitas bagi organisasi

Penelitian ini dilakukan pada Hotel Oberoi, Seminyak, Bali. Hotel Oberoi Bali merupakan hotel berstandar bintang lima yang terletak di Seminyak. Hotel ini telah berdiri sejak tahun 1978. Tingkat perputaran karyawan Hotel Oberoi Bali menunjukkan angka di atas batas normal. Dikutip dari Kharismawati & Dewi (2016), “perputaran karyawan dikatakan normal berkisar antara 5-10 persen per tahun dan dikatakan tinggi apabila lebih dari 10 persen pertahun.” Data *turnover* karyawan Hotel Oberoi Bali disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1.
Tingkat *Turnover* Karyawan Hotel Oberoi Bali Tahun 2015-2020

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Periode (Orang)	Jumlah Karyawan Akhir Periode (Orang)	Karyawan Masuk (Orang)	Karyawan Keluar (Orang)	<i>Labour Turnover</i> (persen)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2015	148	151	10	7	5.7
2016	151	149	3	5	2.7
2017	149	152	5	2	2.3
2018	152	151	2	3	1.7
2019	151	145	3	9	4.1
2020	145	137	12	20	11.3

Sumber : HRD Hotel Oberoi Bali, 2020

Tabel 1. menunjukkan tingkat presentase *turnover* karyawan yang terjadi di Hotel Oberoi Bali pada tahun 2015-2020. Dapat dilihat permasalahan yang terjadi di Hotel Oberoi Bali adalah tingkat *turnover* pada tahun 2020 yang mencapai 11,3 persen dan hanya mampu mempertahankan karyawannya sebesar 88,7 persen. Fenomena tingginya turnover karyawan mengindikasikan bahwa retensi karyawan pada perusahaan adalah rendah (Mamun & Hasan, 2017). Melalui pra riset yang dilakukan dengan metode observasi dan wawancara terhadap 5 orang karyawan tetap yang bekerja di Hotel Oberoi Bali menyatakan bahwa niat mereka untuk tetap bertahan di dalam perusahaan cukup tinggi namun ada beberapa faktor yang membuat karyawan keluar atau mengundurkan diri dari perusahaan. Rata-rata karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuannya dan karena faktor umur. Karyawan yang masih bertahan juga memaparkan bahwa pegawai yang keluar dari organisasi dikarenakan perusahaan kurang menghargai usaha ekstra yang dilakukan karyawan dengan menyamakan gaji yang mereka terima sehingga membuat karyawan merasa kurang didukung oleh organisasi, serta karyawan memang masih memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain dikarenakan ketidakpuasan terhadap organisasi.

Menjaga tingginya retensi karyawan juga dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja perusahaan karena dengan tingginya retensi, maka *turnover* akan menjadi rendah. Tingginya retensi karyawan sangat dibutuhkan dalam hal meningkatkan kinerja karyawan, jika *employee retention* rendah maka akan meningkatkan *employee turnover* sehingga mempunyai dampak negatif terhadap kinerja dan efektivitas perusahaan. Pandangan mengenai retensi karyawan bahwa alasan untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi tidak selalu sama dengan alasan untuk keluar dari organisasi. Teori pertukaran sosial karyawan yang kemungkinan besar meninggalkan organisasi cenderung mempersepsikan dukungan rendah dan perasaan kewajiban yang rendah terhadap organisasi.

Karyawan yang merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi yang telah dilakukan akan menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan dan sikap karyawan terhadap organisasi (Tsarenko *et al.*, 2018). Menurut Sun (2019) persepsi dukungan organisasi yang mencerminkan nilai organisasi pada kontribusi karyawan dan perhatian terhadap keuntungan bagi karyawan, merupakan alat penting untuk membantu organisasi membangun hubungan yang baik dengan karyawan dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras. Dukungan dari perusahaan akan mempengaruhi psikologis karyawan dalam bekerja, dengan kondisi psikologi yang positif karyawan akan mampu memberikan kemampuan terbaik yang bisa mereka lakukan kepada perusahaan (Mustika & Rahardjo, 2017)

Hanaysha (2016) menyebutkan, “Dukungan untuk para karyawan yang membuat karyawan merasa puas terhadap timbal balik dari organisasi dapat membuat para karyawan bekerja dengan semangat serta dapat membuat para karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya.” Sahyoni & Suparth (2020) menyatakan karyawan ketika menunjukkan komitmen terhadap organisasi mereka, cenderung akan tetap bertahan di organisasinya dan juga diharapkan untuk memberikan yang terbaik dalam mendukung organisasi mereka dan bekerja keras untuk keberhasilan dan kemakmurannya. Dharmayanti &

Sriathi (2020) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen akan lebih menunjukkan kemauan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di organisasi tempatnya bekerja.

Berdasarkan penjelasan latar belakang, maka dapat dirumuskan pokok masalah dalam penelitian ini adalah 1) Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan Hotel Oberoi Bali? 2) Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional karyawan Hotel Oberoi Bali? 3) Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap retensi karyawan Hotel Oberoi Bali ? 4) Bagaimana peran mediasi komitmen organisasional pada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan Hotel Oberoi Bali

Berdasarkan rumusan masalah, maka dapat dirumuskan tujuan dari penelitian ini adalah 1) Untuk menjelaskan pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan Hotel Oberoi Bali. 2) Untuk menjelaskan pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional karyawan Hotel Oberoi Bali. 3) Untuk menjelaskan pengaruh komitmen organisasional terhadap retensi karyawan Hotel Oberoi Bali. 4) Untuk menjelaskan peran mediasi komitmen organisasional pada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan Hotel Oberoi Bali.

Penelitian ini mengadopsi Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa karyawan yang memahami bahwa perusahaan tempatnya bekerja telah memenuhi kebutuhan mereka, maka mereka pun akan meningkatkan kinerja dan menunjukkan nilai-nilai perilaku, serta sikap yang diinginkan perusahaan (Jauhar *et al.*, 2017). Teori pertukaran sosial memberikan dasar untuk memahami bagaimana pekerja menanggapi organisasi dalam memenuhi janji atau kewajibannya (Partina *et al.*, 2019). Teori pertukaran sosial juga menunjukkan bahwa orang dapat memperoleh pengetahuan dari pengalaman sosial atau pengalaman masa lalu dan kemudian membentuk dan mengubah ekspektasi pribadinya yang menghasilkan ekspektasi pada orang lain bahwa perilakunya pada individu akan memperoleh penghargaan di masa depan (Chib, 2019). Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa atasan harus membangun hubungan pertukaran pada bawahannya dengan memberikan *benefits*, perlakuan tersebut dibayar oleh bawahan dengan melakukan perilaku timbal balik yang positif (Lorinkova & Perry, 2017). Teori pertukaran sosial menegaskan pentingnya pertukaran sosial sebagai bentuk hubungan dan mode interaksi yang secara kebetulan menggabungkan, merefleksikan, dan memperkuat subordinasi dan kekuasaan, komitmen dan tujuan sosial antarpribadi, solidaritas dan jarak, dan terutama timbal balik dan kewajiban (Barbalet, 2017)

Menurut Raineri *et al.* (2016), Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa hubungan pertukaran antara atasan dengan karyawan tidak hanya sebatas pertukaran sosial seperti uang, informasi dan layanan tetapi juga melibatkan pertukaran sosial seperti rasa hormat, persetujuan dan dukungan yang berasal dari organisasi maupun atasan. Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa karyawan yang memahami bahwa perusahaan tempatnya bekerja telah memenuhi kebutuhan mereka, maka mereka pun akan meningkatkan kinerja dan menunjukkan nilai-

nilai perilaku, serta sikap yang diinginkan perusahaan. Karyawan yang percaya bahwa perusahaan telah menghargai perilaku dan kerja keras mereka, akan memiliki dampak yang kuat pada kontribusi karyawan bagi perusahaan. Karyawan membayar lingkungan dan kondisi kerja yang menguntungkan melalui kinerja yang lebih baik dan perilaku yang positif, tetapi juga menyesuaikan sikap dan perilaku ke arah negatif dalam menanggapi perlakuan yang tidak menguntungkan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi yang telah dilakukan akan menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan dan sikap mereka terhadap organisasi. Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa karyawan yang kemungkinan besar meninggalkan organisasi cenderung mempersepsikan dukungan rendah dan perasaan kewajiban yang rendah terhadap organisasi.

Robbins & Coulter (2016:306) menyatakan bahwa retensi karyawan adalah proses membuat karyawan untuk tetap bersama organisasi yang merupakan tanggung jawab atasan untuk mempertahankan karyawan terbaik mereka, jika tidak organisasi akan kehilangan karyawan terbaiknya. Mendapatkan tenaga kerja yang kompeten dan berkualitas merupakan langkah pertama dalam mengelola sumber daya manusia, selanjutnya perusahaan harus melatih dan mengembangkan serta menjaga karyawannya. Retensi karyawan yang berhasil sangat penting bagi stabilitas, pertumbuhan, dan pendapatan organisasi.

Persepsi dukungan organisasi menunjukkan persepsi karyawan tentang jumlah dukungan, perhatian dan penghargaan yang mereka terima dari perusahaan (Imran *et al.*, 2020). Menurut Sun (2019) Persepsi dukungan organisasi yang mencerminkan nilai organisasi pada kontribusi karyawan dan perhatian terhadap keuntungan bagi karyawan, merupakan alat penting untuk membantu organisasi membangun hubungan yang baik dengan karyawan dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras. Candra Dewi & Kartika Dewi (2018) mengungkapkan bahwa persepsi dukungan organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh keadilan, peluang untuk berkembang, dukungan supervisor, dan dukungan kolega.

Komitmen organisasional merupakan loyalitas karyawan dan rasa memiliki sebuah organisasi serta memiliki inisiatif dalam kegiatan organisasi (Wang *et al.*, 2017). Dikutip dari Sentana & Surya (2017), “Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan karyawan atas nilai-nilai organisasional, kerelaan karyawan dalam membantu mewujudkan tujuan organisasional dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi.” Karyawan ketika menunjukkan komitmen terhadap organisasi mereka, cenderung akan tetap bertahan di organisasinya dan juga diharapkan untuk memberikan yang terbaik dalam mendukung organisasi mereka dan bekerja keras untuk keberhasilan dan kemakmurannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Acheampong *et al.* (2019) menemukan bahwa karyawan yang diberikan dukungan organisasi yang baik akan memiliki sikap dan perilaku yang positif. Menurut penelitian Wijayanti dan Nurtjahjanti (2015) terdapat hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dengan retensi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Pramono *et al.* (2020) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh

Suta & Ardana (2019) mengemukakan hasil bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Darmika & Sriathi (2019) mengemukakan hasil yang sebanding bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

H₁: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Penelitian Sharma & Dhar (2016) menunjukkan hasil hubungan positif antara persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen organisasional. Nazir & Islam (2017) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasional berhubungan positif dengan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Febriantoro & Juariyah (2018) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Tsarenko *et al.* (2018) yang menyoroti pentingnya pertukaran sosial organisasi dengan retensi karyawan melalui komitmen.

H₂: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian Talib & Mitra (2017) menunjukkan komitmen organisasional mempengaruhi tingkat retensi karyawan dalam organisasi. Sow *et al.* (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa seluruh komponen (afektif, berkelanjutan, dan normatif) dari komitmen organisasional berhubungan positif dan signifikan dengan retensi karyawan. Chib (2019) menyatakan bahwa terdorongnya komitmen organisasional pada karyawan akan meningkatkan retensi karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Rose & Raja (2016) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahyadi & Utama (2018) ditemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian oleh Dewi & Riana (2019) didapatkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan

H₃: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Teori dukungan organisasi dan teori pertukaran sosial berpendapat bahwa sikap positif dari *supervisor* dan rekan kerja di tempat kerja mempengaruhi identifikasi karyawan, resolusi untuk membantu organisasi dan komitmen afektif terhadap organisasi (Shafi *et al.*, 2018). Naz *et al.* (2020) mengemukakan bahwa karyawan yang termotivasi karena adanya dukungan organisasi yang dirasakan akan lebih loyal dan tetap berkomitmen dengan organisasi yang berujung mengurangi terjadinya *turnover* karyawan. Menurut Pramarta & Netra (2018) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan dalam mempertahankan karyawan. Menurut Sherwani (2019) semakin organisasi mendukung karyawan dan menghargai pendapat dan tujuan mereka, semakin banyak karyawan yang berkomitmen dan setia pada organisasi dan lebih cenderung ingin tetap di organisasi. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arasanmi & Krishna (2019) menemukan bahwa komitmen organisasional secara

parsial memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan retensi karyawan.

H4: Peran mediasi komitmen organisasional dalam pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif bersifat asosiatif kausalitas. Penelitian ini dilakukan di Hotel Oberoi Bali. Hotel ini tepatnya beralamat di Seminyak Beach, Jl. Kayu Aya, Seminyak, Kuta, Bali. Pada penelitian ini terdapat tiga jenis variabel yang dikaji. Adapun variabel tersebut, yaitu Pada penelitian ini terdapat tiga jenis variabel yang dikaji. Adapun variabel tersebut, yaitu retensi karyawan (Y), komitmen organisasional (Z), persepsi dukungan organisasi (X).

Jenis data berdasarkan sifatnya yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu : data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar dan data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data primer, maka perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas agar kuesioner layak digunakan. Pengukuran atas jawaban dari tanggapan responden menggunakan skala Likert. Skala ini digunakan untuk sikap, pendapat, dan persepsi orang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Pernyataan ini akan diukur dengan dengan skala 1 sampai 5. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Oberoi yang berjumlah 137 orang karyawan. Teknik sampel dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling*, sedangkan metode penentuan besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendekatan Slovin (Sugiyono, 2017:78). Berdasarkan rumus Slovin, sampel yang dapat diambil dari populasi yang besar yaitu sebanyak 58 orang (pembulatan). Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis jalur (*path analysis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden menghasilkan profil responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini. Penelitian ini melibatkan 58 orang karyawan Hotel Oberoi Bali sebagai responden sesuai dengan ukuran sampel yang dipergunakan. Penggambaran mengenai responden dalam penelitian ini akan dijelaskan dengan menyajikan karakteristik responden yang didasarkan pada 4 aspek, yaitu umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan lama bekerja. Aspek tersebut akan dirinci oleh Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 maka dapat diinformasikan bahwa responden di dominasi oleh karyawan laki-laki yaitu dengan persentase 67,2 persen, artinya Hotel Oberoi Bali lebih banyak memperkerjakan karyawan laki-laki, karyawan laki-laki dibutuhkan untuk mengisi shift malam. Karakteristik kedua yaitu usia, usia dominan responden adalah pada usia 31-35 tahun yaitu sebesar 27,6 persen. Hal ini terjadi karena pada usia 31-35 tahun sudah sulit untuk mendapatkan pekerjaan baru.

Karakteristik ketiga yaitu tingkat pendidikan, pada Hotel Oberoi Bali karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma (D3) mendominasi yaitu dengan persentase sebesar 53,4 persen, artinya Hotel Oberoi Bali lebih memprioritaskan karyawan dengan tingkat pendidikan Diploma (D3). Karakteristik keempat yaitu masa kerja, responden dengan masa kerja lebih dari 3 tahun mendominasi dengan persentase 96,6 persen. Karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun di dominasi oleh karyawan yang berada pada usia 30 tahun keatas yang merupakan bukan usia produktif kerja.

Tabel 2.
Karakteristik Responden

No.	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	39	67,2
		Perempuan	19	32,8
		Jumlah	58	100
2	Usia	≤ 25 Tahun	8	13,8
		26-30 Tahun	15	25,9
		31-35 Tahun	16	27,6
		36-40 Tahun	3	5,2
		41-45 Tahun	6	10,3
		46-50 Tahun	4	6,9
		≥ 51 Tahun	6	10,3
		Jumlah	58	100
3	Pendidikan terakhir	SMA/SMK	2	3,4
		Diploma (D3)	31	53,4
		Sarjana (S1)	25	43,1
		Jumlah	58	100
4	Masa Kerja	< 1 Tahun	1	1,7
		1-2 Tahun	1	1,7
		> 3 Tahun	56	96,6
		Jumlah	58	100

Sumber : Data primer diolah, 2020

Suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki koefisiensi korelasi antara butir dengan skor total dalam instrumen $r > 0,30$ dengan tingkat kesalahan *Aplha* sebesar 0,05. Hasil uji validitas pada Tabel 3 menerangkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai koefisiensi seluruh items pernyataan lebih besar dari 0,30 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap pernyataan dalam kuisisioner penelitian adalah valid.

Instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila Nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,60$. Rekapitulasi hasil uji realibilitas instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Indikator	Pearson Correlation
1.	Persepsi Dukungan Organisasi	X ₁	0,599
		X ₂	0,633
		X ₃	0,691
		X ₄	0,595
		X ₅	0,652
		X ₆	0,707
		X ₇	0,768
		X ₈	0,674
2.	Komitmen Organisasional	Z ₁	0,680
		Z ₂	0,490
		Z ₃	0,423
		Z ₄	0,797
		Z ₅	0,825
		Z ₆	0,782
		Z ₇	0,697
		Z ₈	0,614
		Z ₉	0,449
3.	Retensi Karyawan	Y ₁	0,652
		Y ₂	0,650
		Y ₃	0,627
		Y ₄	0,451
		Y ₅	0,681
		Y ₆	0,556
		Y ₇	0,464
		Y ₈	0,543
		Y ₉	0,613

Sumber : Data primer diolah, 2020

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel	Cronbach's Alpha
1	Persepsi Dukungan Organisasi (X)	0,819
2	Komitmen Organisasional (Z)	0,825
3	Retensi Karyawan (Y)	0,755

Sumber : Data primer diolah, 2020

Tabel 4. menyajikan masing-masing nilai Cronbach's Alpha dinyatakan reliabel jika nilainya $\geq 0,60$. Dapat membuktikan bahwa semua instrumen penelitian adalah reliabel, sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*), yang merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda untuk menguji hubungan kausalitas antara 2 variabel atau lebih. Penelitian ini juga

menguji peran variabel mediasi komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan.

Perhitungan koefisiensi *path* dilakukan dengan analisis regresi melalui software SPSS 25 for Windows yang memperoleh hasil dan disajikan pada Tabel 5. dan Tabel 6.

Tabel 5.
Analisis Jalur Substruktur 1

Variabel	Unstandardized Coefisients		Standardized Coefisients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,752	5,244		1,097	0,277
Persepsi Dukungan Organisasi (X)	0,898	0,154	0,616	5,849	0,000
Dependent Variable	Komitmen Organisasional (Z)				
R square	0,379				
Adjusted R Square	0,368				
F Statistik	34,214				
Signifikansi Uji F	0,000				

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 1 seperti yang disajikan pada Tabel 5. diatas, maka dapat dibuat persamaan struktural sebagai berikut.

$$Z = 0,616X + e1$$

Nilai koefisiensi regresi variabel persepsi dukungan organisasi memiliki nilai positif dengan signifikansi uji t kurang dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui melalui nilai determinasi total (*R-Square*) sebesar 0,379 yang memiliki arti bahwa sebesar 37,9 persen variasi komitmen organisasional dipengaruhi oleh variasi persepsi dukungan organisasi, sedangkan sisanya sebesar 62,1 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan kedalam model penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 2 pada tabel 6 seperti yang disajikan pada tabel 4.8 diatas, maka dapat dibuat persamaan struktural sebagai berikut.

$$Y = 0,421X + 0,329Z$$

Nilai signifikansi masing-masing variabel bebas kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel

terikat dapat dilihat melalui nilai determinasi total (*R-Square*) sebesar 0,456 yang mempunyai arti bahwa sebesar 45,6 persen variasi retensi karyawan dipengaruhi oleh variasi persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasional sedangkan sisanya sebesar 54,4 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Tabel 6.
Analisis Jalur Substruktur 2

Variabel	Unstandardized Coefisients		Standardized Coefisients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16,797	3,228		5,201	0,000
Persepsi Dukungan Organisasi (X)	0,396	0,119	0,421	3,333	0,002
Komitmen Organisasional (Z)	0,212	0,081	0,329	2,606	0,012

Dependent Variable : Retensi Karyawan (Y)
R square : 0,456
Adjusted R Square : 0,436
 F Statistik : 23,038
 Signifikansi Uji F : 0,000

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan model substruktur 1 dan substruktur 2, makadapat disusun model diagram jalur akhir. Sebelum menyusun diagram jalur akhir, terlebih dahulu menghitung nilai standar eror sebagai berikut.

$$Pe_i = \sqrt{1 - R_i^2} \dots\dots\dots(1)$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} \dots\dots\dots(2)$$

$$= \sqrt{1 - 0,379}$$

$$= 0,788$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} \dots\dots\dots(3)$$

$$= \sqrt{1 - 0,456}$$

$$= 0,737$$

Berdasarkan perhitungan pengaruh eror (Pe_i), didapatkan hasil pengaruh eror (Pe_1) sebesar 0,788 dan pengaruh eror (Pe_2) sebesar 0,737 sehingga hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut.

$$R^2_m = 1 - (Pe_1)^2 \cdot (Pe_2)^2 \dots\dots\dots(4)$$

$$= 1 - (0,788)^2 \cdot (0,737)^2$$

$$= 1 - (0,620) \cdot (0,543)$$

$$= 1 - 0,337 = 0,663$$

Nilai determinasi total sebesar 0,663 yang mempunyai arti bahwa sebesar

66,3 persen variasi retensi karyawan Hotel Oberoi Bali dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya yaitu sebesar 33,7 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,002 dengan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,421. Nilai signifikansi $0,002 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Hotel Oberoi Bali.

Berdasarkan hasil, pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien positif sebesar 0,616. Nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga mengklarifikasi bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan Hotel Oberoi Bali.”

Berdasarkan hasil, pengaruh komitmen organisasional terhadap retensi karyawan diperoleh hasil signifikansi 0,012 dengan nilai koefisien positif sebesar 0,329. Nilai signifikansi $0,012 < 0,05$ sehingga menginformasikan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Hotel Oberoi Bali.

Tabel 7.
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung serta Pengaruh Total Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisaional dan Retensi Karyawan

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Komitmen Organisasional	Pengaruh Total
X \longrightarrow Z	0,616	-	0,616
Z \longrightarrow Y	0,329	-	0,39
X \longrightarrow Y	0,421	0,202	0,623

Sumber : Data primer diolah, 2020

Keterangan :

X = Persepsi dukungan organisasi

Y = Retensi karyawan

Z = Komitmen organisasional

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan hasil, pengaruh langsung variabel persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0,616. Pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap retensi karyawan adalah sebesar 0,329 dan pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan sebesar 0,421. Hal tersebut berarti variabel retensi karyawan lebih besar dipengaruhi oleh variabel persepsi dukungan organisasi dibandingkan dengan variabel komitmen organisasional. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel persepsi organisasi terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi adalah sebesar 0,202 sehingga pengaruh total variabel persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi adalah sebesar 0,623.

Pengujian pengaruh tidak langsung variabel persepsi dukungan organisasi (X) terhadap retensi karyawan (Y) melalui komitmen organisasional (Z) dilakukan dengan Uji Sobel. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka nilai Z dari koefisien ab dihitung dengan rumus sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \dots\dots\dots (5) \\
 &= \sqrt{(0,212)^2 \cdot (0,154)^2 + (0,898)^2 \cdot (0,081)^2 + (0,154)^2 \cdot (0,081)^2} \\
 &= \sqrt{(0,045) \cdot (0,024) + (0,806) \cdot (0,006) + (0,024) \cdot (0,006)} \\
 &= \sqrt{0,00108 + 0,00484 + 0,00014} \\
 Sab &= \sqrt{0,00606} = 0,078
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 z &= \frac{ab}{sab} \dots\dots\dots (6) \\
 &= \frac{(0,898) \cdot (0,212)}{0,078} \\
 z &= \frac{0,190}{0,078} = 2,43
 \end{aligned}$$

Oleh karena Z hitung sebesar 2,43 > 1,96 maka artinya adalah komitmen organisasional (Z) merupakan variabel yang mampu memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi (X) terhadap retensi karyawan (Y) Hotel Oberoi Bali.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Hotel Oberoi Bali. Hal ini dengan kata lain dapat menjelaskan bahwa ketika karyawan mendapatkan dukungan oleh organisasinya dengan baik maka karyawan akan cenderung untuk merasa nyaman dalam bekerja sehingga retensi karyawan akan meningkat. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Suta & Ardana (2019), Swambawa Putra & Rahyuda (2016), Pramono *et al.* (2020), Darmika & Sriathi (2019) mengemukakan hasil bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan Hotel Oberoi Bali. Hal ini menjelaskan bahwa ketika

karyawan mendapatkan dukungan oleh organisasi dengan baik maka karyawan akan merasa dihargai dalam perusahaan sehingga karyawan lebih berkomitmen untuk organisasinya. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Febriantoro & Juariyah (2018), Nazir & Islam (2017), Sharma & Dhar (2016) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Hotel Oberoi Bali. Hal ini menjelaskan bahwa ketika karyawan terikat secara komitmen dengan organisasinya maka karyawan cenderung akan bersemangat dalam bekerja, menimbulkan perasaan nyaman sehingga retensi karyawan akan meningkat. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cahyadi & Utama (2018), Dewi & Riana (2019), Sow *et al.*, (2016), menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel yang mampu menjadi mediasi dalam pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa ketika karyawan mendapatkan dukungan oleh organisasinya dengan baik dan terikat secara komitmen dengan organisasi maka retensi karyawan akan semakin meningkat dengan kata lain, pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan akan semakin optimal jika komitmen organisasional juga diperhatikan oleh pihak manajemen. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan penelitian Sherwani (2019) yang menyatakan semakin organisasi mendukung karyawan dan menghargai pendapat dan tujuan mereka, semakin banyak karyawan yang berkomitmen dan setia pada organisasi serta lebih cenderung ingin tetap di organisasi. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arasanmi & Krishna (2019) menemukan bahwa komitmen organisasional secara parsial memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan retensi karyawan.

Penelitian ini mengklarifikasi bahwa teori yang digunakan adalah *social exchange theory* telah terkonfirmasi pada penelitian ini yang artinya bahwa benar retensi karyawan dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasional karyawan hal ini dapat juga berarti saat perusahaan memberikan dukungan terhadap karyawannya maka karyawan tersebut secara teori akan berbalas atau melakukan pertukaran sosial dalam bentuk berkomitmen dengan organisasinya sehingga retensi karyawan akan semakin meningkat. Adapun implikasi praktis yang dapat diberikan kepada pihak manajemen perusahaan Hotel Oberoi Bali antara lain, 1) Perusahaan perlu untuk membuat kebijakan yang mengedepankan dukungan terhadap karyawannya 2) Perusahaan perlu untuk memperhatikan komitmen karyawannya dengan cara senantiasa memberi dukungan secara organisasional kepada karyawan 3) Perusahaan perlu untuk memperhatikan retensi karyawan di Hotel Oberoi Bali karena untuk efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu untuk dipaparkan adalah 1) Penelitian ini dilakukan hanya

sebatas pada ruang lingkup Hotel Oberoi Bali sehingga hasil ini tidak dapat digunakan pada perusahaan yang berbeda dalam bidang usaha sejenis ataupun yang tidak sejenis. 2) Faktor-faktor yang memengaruhi perilaku retensi karyawan dalam penelitian ini adalah persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasional, sedangkan masih banyak faktor lain yang dapat memengaruhi berdasarkan literatur yang tersedia. 3) Keterbatasan waktu yang tersedia karena penelitian ini dilakukan saat terjadi pandemi COVID-19 yang menyebabkan kegiatan penelitian dalam hal ini penyebaran kuisioner tidak optimal karena tidak dapat mendampingi responden saat menjawab isi kuisioner.

SIMPULAN

Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Hotel Oberoi Bali. Temuan ini menjelaskan bahwa ketika karyawan mendapatkan dukungan dari organisasinya yang baik maka karyawan cenderung akan merasa loyal dengan perusahaan sehingga retensi karyawan untuk tetap tinggal di dalam perusahaan akan semakin meningkat. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan Hotel Oberoi. Temuan ini menjelaskan bahwa semakin baik dukungan organisasi yang di dapatkan oleh karyawan Hotel Oberoi Bali, maka komitmen organisasional karyawan akan semakin meningkat. Komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan ini menklarifikasi bahwa semakin baik komitmen organisasional karyawan maka retensi karyawan Hotel Oberoi Bali akan semakin tinggi juga. Komitmen organisasional memediasi pengaruh persepsi organisasi terhadap retensi karyawan Hotel Oberoi Bali secara signifikan. Temuan ini berarti bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan karyawan Hotel Oberoi Bali.

Berdasarkan hasil variabel retensi karyawan, indikator yang nilainya terendah yaitu adanya perencanaan karir formal yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan, untuk meningkatkan indikator ini sebaiknya perusahaan Hotel Oberoi Bali membuat program *career path* yang akan membantu karyawan dalam kejelasan karir karyawan serta rencana pencapaian karyawan sehingga mereka lebih termotivasi untuk mengembangkan diri dan mengetahui usaha apa saja yang diperlukan karyawan untuk mendapatkan karir yang diinginkannya. Berdasarkan variabel persepsi dukungan organisasi terdapat indikator yang nilainya terendah yaitu perusahaan selalu memperhatikan kesehatan karyawan, untuk meningkatkan indikator ini pihak perusahaan sebaiknya memberikan tanggung jawab kesehatan ketenagakerjaan kepada karyawan serta menyediakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman dengan rutin melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana perusahaan. Berdasarkan variabel komitmen organisasional terdapat indikator yang nilainya terendah yaitu saya tidak akan meninggalkan perusahaan karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain, untuk meningkatkan indikator ini sebaiknya perusahaan melakukan pendekatan dengan karyawan membuat karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan yaitu dengan memberikan *reward*, memberikan kompensasi yang baik, membuka kesempatan

untuk jenjang karir bagi karyawan sehingga dapat mencegah karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan di tempat lain

Penelitian ini hanya sebatas meneliti mengenai persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasional dan retensi karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk bisa menambah variabel-variabel lain karena penelitian ini hanya meneliti retensi karyawan yang dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasional, namun tidak menutup kemungkinan munculnya faktor lain diluar penelitian ini.

REFERENSI

- Acheampong, J., Baidoo, P., & Adu, F. (2019). Organizational Support and Positive Attitudes of Employees at Work. *International Journal of Zambrut*, 1(1), 1.
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183.
- Barbalet, J. (2017). Social Exchange Theory. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social Theory*, 1(1), 1–11.
- Cahyadi, M., & Utama, I. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Retensi Pegawai Kontrak Di Bappeda Litbang Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen*, 7(10), 5508-5538.
- Candra Dewi, N. P. K., & Kartika Dewi, A. A. S. (2018). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Keadilan Imbalan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Sopir Koptax Ngurah Rai Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(2), 1050–1079. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i02.p18>
- Chib, S. (2019). Facilitating Employee Retention through Employee Engagement and Organization Commitment . *Journal of Information and Computational Science*, 9(September), 478.
- Darmika, N., & Sriathi, A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasional Dan Perceived Organizational Support Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4153–4182.
- Dewi, K., & Riana, I. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Pada Bintang Kuta Hotel. *E-Jurnal Manajemen*, 8(2), 876-902.
- Dharmayanti, K. A., & Sriathi, A. A. A. (2020). The Role of Organizational Commitment Mediates the Effect of Job Satisfaction on Employee Turnover

Intention in Bali Relaxing Resort and Spa. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(1), 188–194.

Febriantoro, K., & Juariyah, L. (2018). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional (Perceived Organizational Support) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tata Usaha Dan Keuangan Pabrik Gula Kebon Agung Malang Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *EKOBIS – Ekonomi Bisnis*, 23(2), 81–90.

Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(August 2016), 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>

Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1. <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082>

Jauhar, J., Ting, C. S., & Rahim, N. F. A. (2017). The Impact of Reward and Transformational Leadership on Intention to Quit of Generation Y Employees in Oil and Gas Industry: Moderating Role of Job Satisfaction. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(4), 426–441.

Kharismawati, D. A. P., & Dewi, I. G. A. M. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasional, Dukungan Sosial, Dan Iklim Etika Terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(2), 1368–1398.

Kurniawan, I. P., & Satrya, I. G. B. H. (2020). The Effect Of Employee Empowerment Of Compensation And Organizational Commitment To Satisfaction. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(3), 349–357.

Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When Is Empowerment Effective? The Role of Leader-Leader Exchange in Empowering Leadership, Cynicism, and Time Theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631–1654.

Mamun, C. A. Al, & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)

Mustika, S. I., & Rahardjo, K. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employe Engagement Dan Organizational Citizenship

Behaviour Pada Staf Medis Rumah Sakit Lavalette Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 47(1), 1.

Nasir, S. Z., & Mahmood, N. (2016). Determinants of Employee Retention: An Evidence from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(9), 1. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i9/2304>

Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *SAGE Open*, 10(2), 1. <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>

Nazir, O., & Islam, J. . (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement (An empirical check). *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98–114.

Partina, A., Harsono, M., Sawitri, H. S., & Haryono, T. (2019). The Predictor of Organizational Citizenship Behaviour Using Social Exchange Theory. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 9(5), 1.

Pramarta, K., & Netra, I. (2018). Pengaruh Manajemen Bakat Dalam Mempertahankan Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Manajemen*, 7(12), 6649–6674.

Pramono, G. P., Winarti, E., & Harnoto. (2020). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Ud . Ceria Abadi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 28(48), 20–37.

Raineri, N., Mejía-Morelos, J. H., Francoeur, V., & Paillé, P. (2016). Employee eco-initiatives and the workplace social exchange network. *European Management Journal*, 34(1), 47–58.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). United States of America: Pearson.

Rose, S., & Raja, K. G. (2016). Role of HR Practices, Job Satisfaction, and Organization Commitment in Employee Retention. *CLEAR International Journal of Research in Commerce and Management*, 7(10), 1–3.

Sahyoni, N. K. T., & Suparth, I. W. G. (2020). The Effect Of Organizational Culture, Organizational Commitment And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behavior. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(3), 425–432.

- Sawitri, N. L. P. W., & Giantari, I. G. A. K. (2020). The Role of Trust Mediates the Effect of Perceived Ease of Use and Perceived Usefulness on Online Repurchase Intention. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(1), 374–381.
- Sentana, I. K. A. D., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5232–5261.
- Shafi, A., Nazir, S., Qun, W., & Hui, L. (2018). Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12), 1–12. <https://doi.org/10.3390/su10124418>
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors Influencing Job Performance Of Nursing Staff Mediating Role Of Affective Commitment. *Job Performance Of Nursing Staff*, 45(1), 161–182.
- Sherwani, K. H. (2019). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee's Organizational Commitment and Employee Behavior: The case of a Construction Company in Erbil City, Kurdistan Region. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 1(1), 1270–1275.
- Sow, M., Anthony, P., & Berete, M. (2016). Normative Organizational Commitment and its Effects on Employee Retention. *Business and Economic Research*, 6(1), 137. <https://doi.org/10.5296/ber.v6i1.9018>
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155.
- Suta, I. M. S. ., & Ardana, I. (2019). Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(12), 1087–1114. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i02.p18>
- Swambawa Putra, I., & Rahyuda, A. (2016). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Perceived Organizational Support (Pos) Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 5(2), 1.
- Talib, P., & Mitra, R. (2017). Relationship between Retention Factors & Organizational Commitment: A Review Based Study. *Irjmst*, 8(1), 49–61.
- Tsarenko, Y., Leo, C., & Tse, H. H. M. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and

perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82(1), 260–268.

Wang, Y., Zeyuan, L., Yue, W., & Fang, G. (2017). Psychological Contract and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 5(1), 21–35.