

---

## Tenaga Kerja Berkelanjutan: Peran Keterikatan Karyawan pada Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan

---

Zetiara Nurul Sabila<sup>1\*</sup>, Gumgum Gumelar<sup>2</sup>, Zarina Akbar<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Fakultas Pendidikan Psikologi, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta – Indonesia  
Zetiara\_1802822001@mhs.unj.ac.id

---

### *Abstract*

In the competitiveness of the pharmaceutical industry, maintaining a pool of skilled employees is a paramount challenge for ensuring a company. This study explores the interplay between Perceived Organizational Support (POS) and employee retention rates, specifically emphasizing the concept of employee engagement with a quantitative methodology. The study conducted purposive sampling to survey 212 employees from the private pharmaceutical sector in Jabodetabek, each boasting a minimum tenure of 6 months. The instruments study, adapted for this study, encompassed the Employee Retention instrument (Kyndt et al., 2009), a Survey of Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 2020), and Employee Engagement Scale (Shuck et al., 2016). The findings unveil a substantial positive influence of POS on employee retention, contributing to 59%. Furthermore, employee engagement emerged as a pivotal mediating factor in the nexus between POS and employee retention rates, constituting a significant 33.8%. The study's outcomes refute the null hypothesis (Ho) and substantiate the alternative hypothesis (Ha), revealing that the impact of perceived organizational support on employee retention is intricately mediated by employee engagement. In conclusion, this study provides valuable insights and references relevant to organizational support and employee engagement strategies, crucial for retaining skilled personnel within the pharmaceutical industry.

**Keywords:** *Employee Retention; Employee Engagement; Organizational Support*

### **Abstrak**

Dalam dunia industri farmasi yang kompetitif, tantangan mempertahankan karyawan berbakat menjadi krusial untuk keberhasilan perusahaan. Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara *Perceived Organizational Support (POS)* dan tingkat retensi karyawan, dengan fokus pada keterikatan karyawan perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan *purposive sampling*. Subjek penelitian merupakan karyawan industri farmasi swasta di Jabodetabek yang berjumlah 212 responden dengan minimal masa kerja 6 bulan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian telah diadaptasi peneliti yaitu Employee Retention (Kyndt et al., 2009), Survey of Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 2020), dan Employee Engagement Scale (Shuck et al, 2016). Penelitian ini menemukan bahwa POS memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan, dengan kontribusi sebesar 59%. Selain itu, peran keterikatan karyawan juga terbukti menjadi faktor dalam memediasi hubungan antara POS dan tingkat retensi karyawan sebesar 33,8% Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima dimana terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan dimediasi oleh keterikatan karyawan. Penelitian ini memberikan wawasan serta referensi dukungan organisasi dan keterikatan karyawan dalam mempertahankan karyawan berbakat dalam industri farmasi.

**Kata Kunci:** Retensi Karyawan; Keterikatan Karyawan; Dukungan Organisasi

---

### **Pendahuluan**

Hadirnya pandemi Covid-19 telah memberikan dampak terutama dalam industri kimia, farmasi, dan obat tradisional. Menurut Hakim (2021), dampak ini termasuk peningkatan permintaan obat yang mempengaruhi industri tersebut secara positif. Pandemi menjadi pembelajaran dalam

memperkuat kesiapan menghadapi ancaman pandemi di masa depan, yang mendorong peningkatan dalam memenuhi kebutuhan layanan kesehatan.

Dampak langsung pandemi Covid-19 pada industri farmasi mencakup perubahan signifikan dalam permintaan produk dan kebijakan yang diambil oleh perusahaan

farmasi untuk menanggapi perubahan tersebut. Misalnya, terjadi peningkatan permintaan untuk obat-obatan tertentu yang digunakan dalam pengobatan Covid-19, seperti obat-obatan yang mendukung sistem kekebalan tubuh. Oleh karena itu, perusahaan farmasi merespons dengan meningkatkan produksi dan distribusi produk-produk tersebut untuk memenuhi kebutuhan pasar yang meningkat secara drastis.

Menurut data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik pada tahun 2021 menunjukkan bahwa meskipun terjadi peningkatan permintaan obat, nilai Produk Domestik Bruto (PDB) pada subsektor kimia, farmasi, dan obat tradisional mengalami penurunan signifikan pada tahun 2022. Menurut data tersebut, PDB turun dari 339,18 triliun menjadi 235,05 triliun. Penurunan ini sejalan dengan dampak pandemi Covid-19 di dalam negeri, yang mempengaruhi pertumbuhan kinerja industri farmasi. Salah satu perusahaan farmasi swasta menjelaskan bahwa kondisi pasar farmasi nasional pun belum sepenuhnya pulih di masa pascapandemi Covid-19. Hal ini sesuai dengan data Pasar Farmasi Nasional pada kuartal II/2023 menunjukkan adanya perlambatan pertumbuhan sebesar 7,2% dibandingkan dengan kuartal IV/2022, dan 0,2% dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya. Beberapa kategori produk farmasi, seperti obat jual bebas dan obat resep, mengalami perlambatan pertumbuhan yang signifikan. Misalnya, produk multivitamin mengalami perlambatan kinerja sebesar 25,2% di segmen obat jual bebas. Meskipun demikian, industri farmasi tetap menjadi sektor yang kuat dalam ilmu pengetahuan dan manufaktur, yang berfokus pada riset dan inovasi (Malerba & Orsenigo, 2002; Achilladelis & Antonakis, 2001). Hal ini memungkinkan industri farmasi untuk menciptakan pengetahuan yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi dan pengembangan individu serta kelompok melalui pengalaman, pengetahuan, dan keahlian (Zambon, 2003). Organisasi dalam industri ini dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan memperluas, menyebarkan, dan mengoptimalkan pengetahuan secara

internal serta melindunginya dari upaya imitasi oleh pesaing (Chatzoglou et al., 2005), sehingga menciptakan sustainable value (Hussi, 2004).

Gabungan perusahaan farmasi Indonesia menjelaskan bahwa perusahaan farmasi telah mengalami dampak yang luar biasa dari pandemi Covid-19, namun demikian hingga saat ini belum ada pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan, masih berupaya mempertahankan karyawannya dan memenuhi hak karyawan (PMMC News, 2022). Berdasarkan faktanya, terdapat perusahaan farmasi di Indonesia saat ini sedang diterpa isu atau fenomena di mana organisasi tersebut belum memenuhi hak - hak karyawannya, dalam hal ini karyawan merasa belum mendapatkan kesejahteraan dan pemberian upah selama bekerja (CNBC Indonesia, 2023). Selaras dengan isu tersebut, WHO memperkirakan akan terjadi kekurangan tenaga kerja kesehatan secara global pada tahun 2030, investasi pada tenaga kesehatan dalam mencapai Universal Health Coverage and Sustainable Development Goals. Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) dan Aliansi Tenaga Kesehatan Global (Global Health Workforce Alliance) menyatakan dengan jelas bahwa tidak akan ada pemberian layanan kesehatan tanpa tenaga ahli di bidang kesehatan (WHO, 2021). Investasi tenaga kerja kesehatan tidak hanya terkait dengan jumlah, kebijakan yang disesuaikan dengan karakteristik dan perilaku tenaga kerja. Hal ini juga selaras dengan salah satu development goals (DGs) yang dikembangkan oleh International Pharmaceutical Federation (FIP) mengenai Pharmacy Intelligence, unsur ketenagakerjaan ini terkait dengan tersedianya strategi dan tindakan nasional dalam pengumpulan dan pembagian data ketenagakerjaan serta perencanaan ketenagakerjaan untuk pengembangan ketenagakerjaan (FIP Development Goals, 2020). Tinjauan sistematis global terhadap tenaga kerja farmasi menyoroti bahwa peningkatan rekrutmen dan mempertahankan karyawan, serta pengurangan tenaga kerja, akan diperlukan untuk mempertahankan dan memperluas tenaga kerja farmasi di masa

depan (Hawthorne & Anderson, 2009). Mempertahankan sumber daya yang terstruktur tentang tenaga kerja farmasi di Indonesia untuk membantu dalam perencanaan, pengembangan, dan manajemen tenaga kerja farmasi secara efektif dan efisien (Meilianti S, Smith F, Kristianto F, Himawan Roy, Ernawati, Rasta, Ian, 2022). Organisasi tidak hanya harus melakukan upaya ekstra untuk mengidentifikasi pengganti karyawan yang tepat, serta dapat menyediakan waktu yang cukup bagi individu atau karyawan untuk melakukan tugasnya (McShane and Von Glinow, 2020). Oleh sebab itu, organisasi harus melakukan upaya proaktif dalam mempertahankan karyawan.

Organisasi dalam mempertahankan karyawannya seringkali mengalami kerugian dalam hal biaya dan waktu yang dihabiskan untuk merekrut dan melatih karyawan baru (Kemnakernews, 2020). Ketidakmampuan organisasi untuk membayar tarif yang kompetitif jelas mempengaruhi kemampuan untuk mempertahankan karyawan berbakat. Hal ini sesuai dengan penelitian (Tracey & Hinkin, 2008) di mana karyawan kehilangan *organizational knowledge* atau pengetahuan terhadap organisasi. Oleh sebab itu, organisasi memerhatikan pengetahuan karyawan untuk dapat mengakomodasi serta mendorong karyawan untuk bertahan dalam organisasi (Govaerts, Kyndt, Dochy, Baert, 2011).

Dalam kondisi saat ini, mempertahankan karyawan (*employee retention*), selanjutnya disebut sebagai retensi karyawan, telah menjadi perhatian utama bagi dunia usaha. Karyawan yang telah menerima pelatihan cenderung mencari peluang yang lebih baik di organisasi lain, gaji yang menggiurkan, jam kerja yang nyaman, lingkungan kerja yang lebih baik, dan peluang berkembang merupakan beberapa faktor yang mendorong karyawan untuk mencari perubahan (Basnyat & Clarence Lao, 2020; Diah, Hasiara, Ramli, dan Irwan, 2020; Preetha, Kaliyaperumal, Sudhakaran, dan Raihana, 2023). Studi ini menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, serta strategi yang digunakan oleh perusahaan farmasi

untuk mempertahankan karyawan berbakat dalam lingkungan yang kompetitif.

Hal ini sesuai dengan Laporan Salary Survey 2023 Roberts Walters Indonesia, di mana sebanyak 66% dari populasi pekerja mengakui bahwa faktor utama yang mereka pertimbangkan dalam melakukan transisi pekerjaan adalah kemajuan karir, sementara diperkirakan sebanyak 81% dari tenaga ahli akan meminta peningkatan kompensasi finansial. Selain itu, sebanyak 82% dari pekerja berpotensi mencari peluang pekerjaan baru apabila tidak memperoleh peningkatan gaji yang melebihi tingkat inflasi, mengingat adanya peningkatan biaya hidup. Hal tersebut menjadi tanggung jawab manajemen dan tim yang bertanggung jawab atas sumber daya manusia untuk segera melakukan intervensi dan memastikan alasan tepat di balik keputusan karyawan berbakat atau unggul untuk keluar. Organisasi berusaha untuk memperoleh dan menjaga karyawan yang efisien dan berbakat untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih luas yaitu produktivitas dan profitabilitas (Ivana, 2020; Shahzad, Jun, dan Hassan, 2020; Tlaiss, Martin dan Hofaidhllaoui, 2017).

Dalam kasus Indonesia, Pricewaterhouse Coopers (PwC) dalam *Hopes and Fears Global Workforce Survey* tahun 2023 menunjukkan bahwa 20% karyawan Indonesia berpikir untuk berganti pekerjaan begitu peluang tersedia. Laporan lebih lanjut menunjukkan bahwa salah satu alasan yang disoroti adalah dukungan yang kurang sesuai dan tidak adil dari organisasi. Secara intrinsik, penerapan praktik organisasi yang tepat dapat mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi dengan baik. Dalam hal ini telah terbukti menjadi pendekatan praktis untuk meningkatkan komitmen, motivasi, dan retensi karyawan pada organisasi (Shahid, Rahman, Harun, Othman, dan Rozita, 2018) serta kesejahteraan organisasi dapat tercapai dengan keunggulan kompetitif melalui dukungan karyawannya yang berkomitmen (Shahid, Rahman, Harun, Othman, Rozita dan Syahrina, 2020).

Seiring dengan bertambahnya peningkatan permintaan bagi organisasi untuk mulai

menangani retensi sumber daya manusia, berdasarkan Laporan Salary Survey 2023 Roberts Walters Indonesia, menjelaskan 88% organisasi saat ini mengkhawatirkan kesulitan mencari karyawan berkualitas atau memiliki kompetensi yang sesuai. Bakat dalam diri seorang karyawan tidak datang tanpa usaha. Hal tersebut merupakan tanggung jawab organisasi untuk mengenali bakat karyawan yang dipilih untuk menjadi bagian dari organisasi. Hal ini perlunya mengidentifikasi karyawan berbakat untuk memastikan retensi mereka dan kemajuan dalam organisasi serta industri secara keseluruhan (Busser & Shulga, 2019). Oleh sebab itu, organisasi mengelola sumber daya manusia dengan memiliki dan mempertahankan karyawan yang berbakat atau unggul. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert, (2009) retensi karyawan berfungsi sebagai daya saing organisasi melalui pengembangan karyawan secara berkelanjutan serta mempertahankan karyawan dalam jangka waktu yang panjang menjadi konsep kompleks di kalangan peneliti dan organisasi (Hassan, 2023; Houssein, Singh dan Arumugam, 2020; Lahkar Das & Baruah, 2013).

Berdasarkan penelitian sebelumnya, faktor yang berpengaruh pada retensi karyawan adalah komitmen terhadap organisasi (Curtis & Wright, 2001). Karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi adalah individu yang kuat dalam identifikasi dengan perusahaan, menghargai peran mereka di dalamnya, sejalan dengan visi dan nilai-nilai perusahaan, serta cenderung untuk tetap setia, bertahan dan berdedikasi (Curtis & Wright, 2001). Hal ini bertujuan agar organisasi tetap kompetitif dalam persaingan (Kyndt dkk., 2009). Oleh karena itu, organisasi perlu berusaha untuk meningkatkan retensi dengan cara menambah jumlah karyawan yang ingin tetap bekerja atas kehendak mereka sendiri, bukan karena ada paksaan dari organisasi sehingga perlu pengembangan strategi organisasi yang efektif.

Strategi retensi karyawan dalam membentuk komitmen karyawan seringkali

menggunakan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk memberi manfaat bagi organisasi (Harris, 2019; Parmar, Keevil, dan Wicks, 2019), hal ini sesuai teori dua faktor Herzberg, untuk membantu mengeksplorasi dan memahami perilaku positif karyawan (Alrawahi, Sellgren, Altouby, Alwahaibi, dan Brommels, 2020; Kazi & Chandani, 2021). Pelatihan yang efektif dan kesempatan untuk belajar serta pengembangan dapat meningkatkan retensi karyawan (Arnold, 2005; Herman, 2005; Hiltrop, 1999). Integritas dan keterlibatan yang tinggi di pihak pimpinan, pemberdayaan, tanggung jawab, dan tantangan baru untuk retensi karyawan (Birt, Wallis, dan Winternitz, 2004). Terlepas dari kenyataan bahwa perusahaan mungkin mencoba menggunakan semua faktor tersebut untuk meningkatkan retensi karyawan, seorang karyawan masih dapat memilih meninggalkan tempat kerja karena alasan manajemen yang buruk (Kaliprasad, 2006). Oleh sebab itu, interaksi antara organisasi dan karyawan dalam menentukan dan memenuhi kebutuhan karyawan berbakat dapat memberikan keterlibatan berkelanjutan untuk karyawan dengan tempat kerja.

Salah satu strategi yang dapat dikembangkan oleh organisasi adalah dengan memberikan bentuk dukungan kepada karyawan (*perceived organizational support*) yang selanjutnya disebut sebagai persepsi dukungan organisasi dengan definisi suatu gambaran terkait sejauh mana karyawan percaya jika organisasi mendukung dan berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan (Robbins dan Judge, 2015). Dalam hal ini, mengacu pada pandangan karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi mereka dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986) sehingga karyawan tertarik pada organisasi di mana dapat memenuhi dan melampaui harapan mereka mengenai karier dan tujuan pribadi. Persepsi dukungan organisasi juga merujuk pada perhatian yang diberikan organisasi terhadap nilai-nilai, tujuan, dan pendapat karyawan serta

penanganan masalah pada karyawan (Rhoades et al., 2001).

Persepsi dukungan organisasi yang mencerminkan nilai-nilai organisasi terhadap kontribusi karyawan dan perhatian terhadap keuntungan bagi karyawan untuk membangun hubungan yang baik dengan karyawan serta memotivasi karyawan untuk terus bekerja keras (Sun, 2019). Oleh karena itu, ketika karyawan merasa didukung dan dihargai oleh organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan merasa lebih loyal terhadap perusahaan. Hal ini dapat berdampak positif pada produktivitas dan keberhasilan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Menurut Wijayanti dan Nurtjahjanti (2015), retensi karyawan tergantung pada penilaian karyawan terhadap dukungan organisasi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Jika karyawan menganggap dukungan organisasi baik, karyawan cenderung bertahan. Dukungan yang diberikan oleh organisasi menciptakan suasana kerja yang positif, yang dihargai oleh karyawan sebagai lingkungan kerja yang mendukung. Persepsi dukungan organisasi sebagai strategi organisasi dan faktor retensi (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, Rhoades, 2001; Macey & Schneider, 2008).

Dalam penelitian Saleem dan Affandi (2014) merujuk pada hubungan antara Perceived Organizational Support (POS) dan retensi karyawan dalam perusahaan farmasi di Pakistan, ditemukan bahwa POS memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa mendapatkan dukungan dan pengakuan dari organisasi cenderung tetap setia pada perusahaan tersebut. POS mencerminkan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, yang dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan dan mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Dalam konteks perusahaan farmasi di Pakistan, dijelaskan bahwa POS menjadi faktor dalam mempengaruhi retensi karyawan karena

tingkat pergantian karyawan yang tinggi di sektor tersebut. Karyawan yang merasa bahwa organisasi menghargai komitmen dan kesejahteraan mereka cenderung merasa lebih terikat pada perusahaan dan memiliki perasaan yang lebih positif terhadap perusahaan. Oleh karena itu, POS dapat menjadi strategi yang efektif dalam mempertahankan karyawan yang berbakat dan berkomitmen dalam industri farmasi di Pakistan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arasanmi dan Krishna (2019) serta Darmika dan Sriathi (2019) menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan, berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alias et al (2019) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap karyawan. Pada penelitian Bohassan, et. al, 2021 juga menjelaskan bahwa dampak persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap retensi karyawan, memiliki hasil yang tidak signifikan yang disebabkan karyawan pada organisasi setelah mendapat dukungan dari organisasi, tidak bersedia untuk bertahan lama di organisasi. Oleh karena itu, dari pembahasan diatas jelas bahwa masih belum ada penjelasan yang jelas tentang sifat hubungan antara dukungan organisasi dan tingkat retensi karyawan, dalam hal ini hasil bertentangan dan kurangnya penjelasan yang jelas tentang sifat hubungan, memerlukan studi lebih lanjut untuk lebih memahami hubungan antara dukungan organisasi dan retensi karyawan, sebagaimana persepsi dukungan organisasi yang dirasakan merupakan faktor yang dipertimbangkan agar karyawan tidak pergi mencari perusahaan lain.

Menurut Bakker, Albrect & Leiter (2011), persepsi dukungan organisasi berperan dalam membentuk keterikatan karyawan di mana karyawan merasa didukung oleh atasan dan rekan kerja yang bekerja sama dengan baik, memperhatikan masalah yang dihadapi, dan ini mendorong karyawan untuk terikat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa, organisasi memberikan dukungan penuh melalui employee engagement (Bakker dkk, 2011).



Tingkat keterikatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi dapat dilihat ketika organisasi memberikan dukungan kepada karyawan, hal tersebut cenderung meningkatkan tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan di lingkungan kerja, sejalan dengan penelitian Khaliq dan Abbas (2014) menemukan POS memiliki hubungan positif yang kuat dengan employee engagement pada sektor perbankan Pakistan. Temuan tersebut sejalan dengan studi oleh Claudianty dan Suhariadi (2020) yang menunjukkan bahwa perceived organizational support memiliki pengaruh langsung pada keterikatan karyawan, di mana kontribusi perceived organizational support dalam memprediksi keterikatan karyawan mencapai 59%. Penelitian oleh Omar dkk (2019) juga menggambarkan hubungan yang signifikan antara POS dan keterikatan karyawan pada apoteker di perusahaan farmasi. Dukungan organisasi yang dirasakan oleh apoteker dapat mempengaruhi tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi produktivitas dan retensi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan di sektor farmasi perlu memberikan perhatian pada dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan dan meningkatkan keterikatan karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan.

Menurut penelitian Soomro (2023) dalam sektor perbankan yang menguji POS, employee engagement, dan employee retention, hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki sistem dukungan organisasi yang kuat mampu menjaga dan mempertahankan karyawan mereka dalam jangka waktu yang panjang. Temuan tersebut sesuai studi yang dilakukan Nargotra dan Sangaral (2021) menunjukkan POS memiliki dampak positif yang signifikan pada niat bertahan dan keterikatan karyawan, di mana keterikatan karyawan sebagian menjadi mediator dalam hubungan antara POS dan niat bertahan. Berdasarkan pemamparan diatas, dapat disimpulkan bahwa POS berkontribusi pada retensi karyawan melalui keterikatan karyawan dengan memperhatikan persepsi

karyawan terhadap dukungan organisasi terhadap keinginan mereka untuk tetap bertahan melalui keterikatan. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan yang disampaikan melalui keterikatan karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, identifikasi masalah pada penelitian ini yaitu: 1. Apakah terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan? 2. Apakah terdapat pengaruh keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan? 3. Apakah terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh keterikatan karyawan?

## Metode

Desain penelitian ini menggunakan *ex post facto* dan *cross sectional*. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi atau subjek yang akan diteliti pada penelitian ini adalah karyawan industri farmasi swasta di Jabodetabek dengan sampel penelitian karyawan industri farmasi swasta di Jabodetabek dengan minimal masa kerja 6 bulan. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu metode penarikan sampel bila didasarkan dengan karakteristik peneliti. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Employee Retention (Kyndt et al., 2009), Survey of Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 2020), dan Employee Engagement Scale (Shuck et al., 2016). Pengujian data penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi dengan JASP 0.18.3.0 untuk melihat peran mediator keterikatan karyawan dalam pengaruh persepsi dukungan organisasi dengan retensi karyawan.

## Hasil dan Diskusi

### Hasil

Ketiga alat ukur ini diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia dan diuji coba ke 231 responden dengan outlier 19 responden, total responden yang diolah 212 responden yang merupakan karyawan/i swasta industri farmasi di Jabodetabek dengan masa kerja minimal 6 bulan. Hasil uji validitas dengan menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) diuraikan sebagai berikut.

INDICATOR	MSA	FACTOR	INDICATOR	MSA	INDICATOR	MSA
ER_1	0.705	Cognitive Engagement	EE_1	0.792	POS_1	0.852
ER_2	0.802		EE_2	0.823	POS_2	0.910
ER_3	0.831		EE_3	0.789	POS_4	0.46
ER_4	0.650		EE_4	0.765	POS_3	0.876
ER_5	0.769		EE_5	0.852	POS_5	0.900
ER_6	0.904	Emotional Engagement	EE_6	0.761	POS_6	0.874
ER_7	0.705		EE_7	0.822	POS_7	0.908
ER_8	0.618	Behavioral Engagement	EE_8	0.838	POS_8	0.629
ER_9	0.848		EE_9	0.743	POS_9	0.892
ER_10	0.813		EE_10	0.788	POS_10	0.913
ER_11	0.831		EE_11	0.759		
			EE_12	0.849	Overall	0.876
Overall	0.767	Overall	0.799			

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) *test* dan Barlett *test* dilakukan untuk mengetahui apakah jumlah data yang diperoleh dari sampel uji coba alat ukur telah cukup untuk digunakan dalam analisis faktor. Data pada tabel menunjukkan bahwa hasil pengujian KMO menghasilkan koefisien sebesar 0.767 untuk employee retention 0.876 untuk perceived organizational support 0.799 untuk employee engagement sehingga dapat disimpulkan bahwa data telah cukup untuk difaktorkan. Lalu data pada tabel menghasilkan koefisien Barlett *test* sebesar <.001, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi antar item. Berdasarkan nilai tersebut menandakan bahwa data siap untuk diuji analisis faktor dengan *Confirmatory Factor Analysis*.

Pengujian model fit, *Chi-square test* dilakukan untuk mengetahui kecocokan model. Pengujian menghasilkan p value <.001, maka dapat dianggap bahwa terdapat *model fit* alat ukur yang diajukan atau dapat dianggap terdapat kecocokan model employee retention, perceived organizational support dan employee engagement.

### Outer Loading Factor

Kriteria valid dalam analisis CFA atau dapat dikatakan valid jika loading factor > 0.30. Pada item nomor 1 employee retention yang mempunyai koefisien sebesar 0.283, karena koefisiennya terlalu jauh dari 0.5 maka item tersebut tidak dipertahankan. Pada item nomor 8 perceived organizational support yang mempunyai koefisien sebesar 0.257, dikarenakan koefisiennya terlalu jauh dari 0.5 maka item tersebut tidak dipertahankan. Uji factor employee engagement menghasilkan koefisien standardized loading factor di atas 0.5, kecuali pada item nomor 6 yang mempunyai koefisien sebesar 0.418. Namun karena koefisiennya tidak terlalu jauh dari 0.5 dan masih diantara 0.30 maka item tersebut tetap dipertahankan. Berdasarkan pembahasan diatas hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item memiliki validitas konvergen yang baik.

### Validitas Konstruk dan Reliabilitas

Uji validitas konstruk juga dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal item dalam merepresentasikan konstruk *employee retention*. Hasil uji reliabilitas konstruk yang disajikan pada table menunjukkan bahwa mempunyai nilai di atas 0.7 untuk employee retention, 0.8 untuk perceived organizational support, sedangkan pada employee engagement terdiri atas dimensi cognitive engagement dan behavioral engagement mempunyai nilai CR di atas 0.7 memiliki validitas konstruk yang baik, sementara dimensi emotional engagement memiliki nilai CR 0.692. Namun karena total CR berada pada nilai 0.8, maka dimensi emotional engagement tetap dipertahankan. Berdasarkan penjelasan diatas, menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai composite reliability diatas 0,70 sehingga dapat

dikatakan bahwa indikator yang digunakan dalam variable penelitian ini dapat dipercaya.

Pengujian validitas menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE) dengan nilai batas diatas 0,50. Namun employee retention dan perceived organizational support menghasilkan koefisien AVE sebesar 0.285 dan 0.415 Meskipun berada di bawah 0.5, namun peneliti tetap mempertahankan supaya alat ukur bisa mengukur employee retention dan perceived organizational. Indikator ini juga tetap dipertahankan mengingat uji *model fit* menghasilkan temuan bahwa terdapat ketepatan model pengukuran dalam alat ukur ini.

Hasil pengujian validitas konstruk *employee engagement* menghasilkan koefisien AVE di atas 0.5 pada *dimensi cognitive engagement*. Namun dimensi emotional dan behavioral menghasilkan koefisien AVE sebesar 0.365 dan 0.490. Meskipun demikian, dimensi tersebut tetap mempertahankan supaya alat ukur bisa mengukur ketiga dimensi *employee engagement*. Dimensi ini juga tetap dipertahankan mengingat uji *model fit* menghasilkan temuan bahwa terdapat ketepatan model pengukuran tiga dimensi *employee engagement* dalam alat ukur ini.

### Hasil Uji Hipotesis

#### a. Analisis Structural Model

Nilai R-Square bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel independen tertentu memengaruhi variabel dependen. Hasil analisis menunjukkan bahwa untuk variabel keterikatan karyawan, nilai R-Square adalah 0,358, menandakan bahwa sekitar 35,8% dari pengaruhnya berasal dari persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan, sementara 64,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Demikian pula, nilai R-Square retensi karyawan adalah 0,338, menunjukkan bahwa sekitar 33,8% dari retensi karyawan dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi dan keterikatan

karyawan, sedangkan 66,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

#### b. Analisis Pengaruh Langsung

Menentukan penerimaan atau penolakan hipotesis yang diajukan, perlu dilakukan pengujian hipotesis. Hipotesis dapat diterima jika tingkat signifikansinya kurang dari 0,05 (Hair et al, 2006). Hasil analisis data penelitian dapat disimak dalam tabel di bawah ini.

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
Total_POS – Total_ER	0.032	0.010	3.234	0.001	0.012	0.051

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

Hasil pengujian pengaruh perceived organizational support terhadap *employee retention* menghasilkan koefisien 0.032 dengan p 0.001. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh pereceived organizational support terhadap employee retention.

#### c. Analisis Pengaruh tidak Langsung (Mediasi)

Untuk melihat apakah employee engagement memediasi antara perceived organizational support terhadap employee retention. Hubungan variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi atau intervening pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel dibawah ini.

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
Total_P OS – Total_EE – Total_ER	0.035	0.007	5.247	<.001	0.021	0.048

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.



Hasil uji ini menghasilkan koefisien sebesar 0.035 dan  $p < 0.001$ . Maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee retention*.

### Diskusi

Peran *perceived organizational support* dalam membentuk keterikatan karyawan di mana karyawan merasa didukung oleh atasan dan rekan kerja yang bekerja sama dengan baik, memperhatikan masalah yang dihadapi, dan ini mendorong karyawan untuk terikat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa, organisasi memberikan dukungan penuh melalui *employee engagement* (Bakker dkk, 2011).

Dari temuan penelitian, terlihat adanya dampak positif dan signifikan antara POS dan EE. Hal ini diperkuat oleh nilai path coefficients sebesar 0,084 yang menunjukkan pengaruh positif dengan signifikansi p-value  $< 0,001$  yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, variabel POS memiliki pengaruh yang signifikan terhadap EE. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat POS, maka tingkat EE juga akan meningkat, dan sebaliknya. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Khaliq dan Abbas (2014) yang menemukan bahwa POS secara signifikan terkait dengan tingkat keterikatan karyawan di sektor perbankan Pakistan, menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara kedua faktor tersebut. Tingkat engagement dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi dapat dilihat ketika organisasi memberikan dukungan kepada karyawan, hal tersebut cenderung meningkatkan tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan di lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan studi oleh Claudianty dan Suhariadi (2020) yang menunjukkan bahwa POS berpengaruh secara langsung pada keterikatan karyawan, di mana kontribusi *perceived organizational support* dalam memprediksi keterikatan karyawan mencapai 59%. Penelitian oleh Omar dkk (2019) juga menggambarkan hubungan yang signifikan antara dukungan organisasi yang dirasakan oleh apoteker di perusahaan farmasi dan keterikatan karyawan. Dukungan organisasi yang dirasakan oleh apoteker dapat mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan.

Karyawan yang merasa terikat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan mereka cenderung lebih produktif dan berkinerja

tinggi, menjadi cara organisasi dapat mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi dan memiliki potensi untuk berkembang, karena hal ini dapat membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. Hal ini sesuai pendapat Saks (2006) menjelaskan bahwa keterikatan pekerjaan dan organisasi secara signifikan berkaitan positif dengan komitmen organisasional dan berkaitan negatif dengan niat untuk berhenti untuk mencapai tujuan organisasi bersama-sama.

Dari temuan penelitian, terlihat adanya dampak positif dan signifikan antara EE dan ER. Hal ini diperkuat oleh nilai path coefficients 0.418 yang menunjukkan pengaruh positif dengan signifikansi p-value  $< 0,001$  yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, variabel EE memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ER. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat EE, maka tingkat ER juga akan meningkat, dan sebaliknya. Hal ini sesuai dengan studi terdahulu oleh Kgomo, 2010 dimana *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention* pada perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Fletcher dkk. (2018) dan Park dan Johnson (2019) menemukan bahwa keterikatan karyawan secara signifikan terkait dengan niat untuk tetap, dan bahwa keterikatan karyawan sepenuhnya menjadi perantara antara organisasi dan karyawan untuk tetap bersama. Beberapa penelitian terdahulu diatas membuktikan bahwa keterikatan karyawan memberikan pengaruh secara positif terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan penelitian Balakrishnan, Masthan, dan Candra (2013), retensi karyawan dapat ditingkatkan melalui faktor-faktor seperti komunikasi, pengakuan, dukungan dari manajer/supervisor, keterikatan karyawan, kerja tim, dan kejelasan peran. Fokus pada keterikatan karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam upaya meningkatkan retensi karyawan dalam organisasi, seperti yang terungkap dalam penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa salah satu strategi perusahaan untuk meningkatkan retensi karyawan adalah dengan meningkatkan keterikatan karyawan sebagai faktor pendukung.

Tingkat keterikatan karyawan di tempat kerja dapat memengaruhi produktivitas dan retensi karyawan. Menurut Soomro (2023) pada penelitiannya yang menguji POS, *employee engagement*, *employee retention* di sektor perbankan. Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki sistem pendukung organisasi berkembang dalam menjaga dan

mempertahankan karyawan mereka untuk waktu yang lama.

Dari temuan penelitian, terlihat adanya dampak positif dan signifikan antara POS dengan ER melalui EE pada karyawan industri farmasi swasta Jabodetabek. Hal ini diperkuat oleh nilai path coefficients 0.035 yang menunjukkan pengaruh positif dengan signifikansi p-value <0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, variabel POS memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ER dengan EE sebagai mediator. Temuan tersebut sesuai pada studi Nargotra dan Sangaral (2021) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki dampak positif yang signifikan pada retensi karyawan dan keterikatan karyawan, di mana keterikatan karyawan berperan sebagai mediator sebagian dalam hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan retensi karyawan.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa POS terhadap retensi karyawan melalui employee engagement dapat memberikan kontribusi dengan memahami persepsi karyawan tentang dukungan organisasi terhadap niat mereka untuk tetap bertahan melalui employee engagement.

### Simpulan dan Saran

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan serta menjelaskan employee engagement memediasi hubungan pengaruh perceived organizational support terhadap retensi karyawan. Berdasarkan pemaparan pada penelitian diatas yaitu: 1) Terdapat pengaruh hubungan positif antara POS terhadap ER pada karyawan industri farmasi dan 2) Employee engagement memediasi hubungan POS dengan ER.

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada 212 responden dapat dinyatakan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap ER dan EE sebagai mediator memiliki kontribusi secara signifikan pada karyawan industri farmasi. Employee engagement sebesar 0,358 yang dapat diinterpretasikan bahwa besarnya pengaruh variabel perceived organizational support terhadap employee engagement adalah 35,8% sedangkan sisanya 64,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Nilai R-Square untuk variabel employee

retention sebesar 0,338 yang artinya bahwa 33,8% variabel employee retention dipengaruhi oleh variabel perceived organizational support dan employee engagement, sedangkan sisanya sebesar 66,2% dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian ini.

### Daftar Pustaka

- Achilladelis, B., & Antonakis, N. (2001). The dynamics of technological innovation: the case of the pharmaceutical industry. In *Research Policy* (Vol. 30). www.elsevier.nl/locate/reconbase
- Al-Omar, H. A., Arafah, A. M., Barakat, J. M., Almutairi, R. D., Khurshid, F., & Alsultan, M. S. (2019). The impact of perceived organizational support and resilience on pharmacists' engagement in their stressful and competitive workplaces in Saudi Arabia. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 27(7), 1044–1052.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsps.2019.08.007>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9).  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Alvi, A.K., Abbasi, A.S., & Haider, R. (2014). RELATIONSHIP OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT.
- Arnold, E. (2005). Managing Human Resources to Improve Employee Retention. In *The Health Care Manager* (Vol. 24, Issue 2). Lippincott Williams & Wilkins, Inc.
- Asante Boadi, E., He, Z., Bosompem, J., Opat, C. N., & Boadi, E. K. (2020). Employees' perception of corporate social responsibility (CSR) and its effects on internal outcomes. *Service Industries Journal*, 40(9–10), 611–632.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1606906>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>

- Balakrishnan, C, Masthan, D & Chandra, V (2013). Employee Retention through Employee Engagement – A Study at An Indian International Airport, *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 2, Issue8, pp: 09-16.
- Basnyat, S., & Clarence Lao, C. S. (2020). Employees' perceptions on the relationship between human resource management practices and employee turnover: A qualitative study. *Employee Relations*, 42(2), 453–470. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0182>
- Birt, M., Wallis, T., & Winternitz, G. (2004). Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables considered important to South African talent. In *J.Bus.Manage* (Vol. 35, Issue 2).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Bohassan, R., & Muhammad, F. A. A. (2021). IMPACT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON EMPLOYEE RETENTION IN EDUCATIONAL ORGANIZATION, JEDDAH. In *Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology* (Vol. 18, Issue 14).
- Bohle, S. A. L., Chambel, M. J., Medina, F. M., & Da Cunha, B. S. (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 58(4), 393–404. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180405>
- Busser, J. A., & Shulga, L. V. (2019). Involvement in consumer-generated advertising: Effects of organizational transparency and brand authenticity on loyalty and trust. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1763–1784. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0685>
- Chatzoglou, Demetriades, E., Theriou, & Maditinos. (2005). *Knowledge Assets and Firm Performance: An Empirical Approach Examining the Causal Ambiguity Paradox*.
- Claudianty, G. S., & Suhariadi, F. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement. *FENOMENA*, 29(2). <https://doi.org/10.30996/fn.v29i2.4752>
- Curtis, S., & Wright, D. (2001). *Retaining Employees-The Fast Track to Commitment*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/01409170110782964>
- Diah, A. M., Hasiara, L. O., Ramli, & Irwan, M. (2020). Employee retention of pharmaceutical firms in Indonesia: Taking investment in employee development and social and economic exchange as predictors. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 564–572. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.70>
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. In *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY* (Vol. 15, Issue 3).
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 71, Issue 3).
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2020, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Fletcher K. A., Friedman A., Piedimonte G. (2019). Transformational and transactional leadership in healthcare seen through the lens of pediatrics. *J. Pediatr.* 204 7–9.e1.10.1016/j.jpeds.2018.10.007
- George, C. (2015). Retaining professional workers: What makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102–121. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0151>
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
- Hakim, L. (2021). Survei Tingkat Kepatuhan Masyarakat Melaksanakan Protokol

- Kesehatan Covid-19 Pasca Penyuluhan. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 5, 1329–1345.
- Harris, J. (2019). *Challenges of Nursing Faculty Retention*
- Hassan, K. (2023). Leveling up employee engagement: uncovering the new pillars of an employee retention blueprint. *Strategic HR Review*. <https://doi.org/10.1108/shr-08-2023-0048>
- Herman, R. E. (2005). HR managers as employee-retention specialists. *Employment Relations Today*, 32(2), 1–7. <https://doi.org/10.1002/ert.20058>
- Hiltrop, J.-M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. In *European Management Journal* (Vol. 17, Issue 4)..
- Hussi, T. (2004). Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 36–52. <https://doi.org/10.1108/13673270410529091>
- Ivana, D. (2020). Human resource practices in improving employee retention. *Virgil Madgearu Review of Economic Studies and Research*, 13(1), 33–43. <https://doi.org/10.24193/rvm.2020.13.50>
- Kgomo, F. L., & Swarts, I. (2010). STAFF RETENTION FACTORS AFFECTING THE CONTACT CENTRE INDUSTRY IN SOUTH AFRICA. In *Journal of Contemporary Management DoE* (Vol. 7).
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lahkar Das, B., & Baruah, M. (2013). *Employee Retention: A Review of Literature* (Vol. 14, Issue 2). [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
- Lai, F., Griffin, M., & Babin, B. J. (2009). How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom. *Journal of Business Research*, 62(10), 980–986. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.015>
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 84, Issue 4).
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). *The Meaning of Employee Engagement*.
- Malerba, F., & Orsenigo, L. (2002). Innovation and market structure in the dynamics of the pharmaceutical industry and biotechnology: Towards a history-friendly model. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 667–703. <https://doi.org/10.1093/icc/11.4.667>
- McShane and Von Glinow. (2020). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge. Global Reality, 9th Edition*.
- Meilianti, S., Smith, F., Kristianto, F., Himawan, R., Ernawati, D. K., Naya, R., & Bates, I. (2022). A national analysis of the pharmacy workforce in Indonesia. *Human Resources for Health*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-022-00767-4>
- Nargotra, M., & Sarangal, R.K. (2021). Perceived Organizational Support and Intention to Stay: The Mediating Effect of Employee Engagement. *FIIIB Business Review*, 12, 317–327.
- Park, K. A., & Johnson, K. R. (2019). Job Satisfaction, Work Engagement, and Turnover Intention of CTE Health Science Teachers. *International journal for research in vocational education and training*, 6(3), 224–242
- Preetha, Kaliyaperumal, M., Sudhakaran, P., & Raihana. (2023). *An Impact on Factors Influencing the Employee Retention of Fishery Companies-A Factor Analysis*.
- Rozsa, Z., Formánek, I., & Maňák, R. (2019). DETERMINING THE FACTORS OF THE EMPLOYEES' INTENTION TO STAY OR LEAVE IN THE SLOVAK'S SMES. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7(2). <https://doi.org/10.37335/ijek.v7i2.94>
- Shahid, S. A. M., Harun, S., Othman, A. K., Jani, S. H. M., Rahman, M. K. B. A., & Mohamed R.N. (2020). *Organisational Justice and Its Implications on Non-Academic Staff Intention to Stay: Evidence from Private Higher Learning Institutions in Malaysia*. <https://www.researchgate.net/publication/344469189>
- Shahid, S. A. M., Rahman, M. K. B. A., Harun, S., Othman, A. K., & Naina, R. (2018). *Assessing the Influence of HRM Practices in Improving Employees Intention to Stay in One Malaysian Medical College: A Pilot Study*. <https://www.researchgate.net/publication/333563249>
- Shahzad, M. A., Jun, D., Hassan, Q., Zubair, R. A., & Iqbal, T. (2020). Employee's performance



- affected by the alignment of interest and capacity building. *Industria Textila*, 71(5), 473–481.  
<https://doi.org/10.35530/IT.071.05.1718>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Soomro Sanam, Korejo Naseer Erum, Hussain Asma, Channa Ahmed Khalil, & Korejo Saleem Muhammad. (2023). Perceived Organizational Support and employer branding approach towards employee retention: Evidence from banking industry. *Journal of Management Info*, 10(4), 316–331.
- Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), 426–445.  
<https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0130>
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). *Contextual Factors and Cost Profiles Associated With Employee Turnover*. [www.morebusiness.com/running\\_your\\_business/management/d968034020.brc\\_August\\_30\\_2006](http://www.morebusiness.com/running_your_business/management/d968034020.brc_August_30_2006).
- Zambon, S. (2003). Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices. *Commission of the European Communities, Enterprise Directorate General*.