

PENGARUH *SUPPORTIVE WORK ENVIRONMENT* DAN *PERSON ORGANIZATION FIT* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION*

Tabita Adinda Staffanie
Prelecia Dea Ayu Restiana
Universitas Airlangga Surabaya, Indonesia
Email : tabitadindas@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Industri Kereta Api (INKA). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja yang mendukung dan kecocokan individu-organisasi dengan retensi karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dan kepercayaan organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Industri Kereta Api (INKA) sebanyak 138 sampel, dengan menggunakan metode simple random sampling. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, kecocokan individu-organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, keterlibatan karyawan terbukti memediasi lingkungan kerja yang mendukung dan kecocokan individu-organisasi dengan retensi karyawan, dapat memoderasi hubungan antara organisasi orang yang sesuai dengan keterlibatan karyawan.

Kata kunci: Lingkungan Kerja yang Mendukung, Kecocokan Individu-Organisasi, Keterlibatan Karyawan, Kepercayaan Organisasi, dan Retensi Karyawan.

Abstract : *This research was conducted on the employees of PT Industri Kereta Api (INKA). This study supports understanding the relationship of the supporting environment and the suitability of individuals and organizations with employee retention with employees as mediating variables and organizational trust as moderating variables. This research uses quantitative. The sample in this study is a permanent company PT Industri Kereta Api (INKA) as many as 138 samples, using the simple random sampling method. The analysis technique used in this study is the Partial Least Square (PLS) analysis technique. The results of this study prove the fact that the work environment that supports is not positive and significant towards employee retention, the compatibility of individuals against positive and significant organizations against employee retention, proving that employees are proven to mediate a supportive work environment and the compatibility of individuals and organizations with employee retention, can moderate the relationship between organization of people suitable for employee participation*

Keywords : *Supportive Work Environment, Person Organization Fit, Employee Engagement, Organization Trust, and Employee Retention*

PENDAHULUAN

Dengan memperhitungkan semua biaya perputaran karyawan, organisasi telah menyadari bahwa penting untuk mempertahankan karyawan, menciptakan tenaga kerja yang stabil, dan berfokus pada penerapan strategi retensi yang kuat agar efektif mengurangi turnover karyawan.

Selain lingkungan kerja yang mendukung, kecocokan nilai antara karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja juga berpengaruh pada *employee engagement* dan *employee retention*. Kecocokan nilai antara individu (karyawan) dengan organisasi seringkali disebut dengan istilah person-organization fit (P-O fit). Presbitero et al (2015) berpendapat bahwa ketika praktik SDM dirancang dan diimplementasikan dalam lingkungan yang memiliki kompatibilitas tinggi antara nilai-nilai karyawan dengan organisasi, karyawan cenderung meninggalkan organisasi karena mereka mempunyai rasa kepemilikan (*sense of belonging*) dan afinitas yang lebih besar di tempat kerja mereka. Menurut Biswas dan Bhatnagar (2013), kecocokan individu dengan organisasi dapat berpengaruh terhadap tingkat *employee engagement* ketika karyawan mempunyai kepercayaan (*trust*) terhadap organisasi. Sehingga karyawan akan lebih terikat dengan organisasi ketika mereka merasakan adanya kecocokan nilai pada dirinya sendiri dengan tempat mereka bekerja (Sitinjak et al., 2021).

Penelitian ini akan dilakukan di PT Industri Kereta Api (INKA) Persero. PT INKA merupakan perusahaan BUMN yang memproduksi gerbong dan lokomotif kereta api yang terletak di kota Madiun. Selain itu, PT INKA juga merupakan satu-satunya industri manufaktur kereta api di Asia Tenggara yang berdiri sejak tahun 1981. PT INKA perlu menciptakan *competitive advantage* dan mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada PT INKA dalam mempertahankan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Sehingga memunculkan rumusan masalah :

1. Apakah *supportive work environment* berpengaruh terhadap *employee retention* ?
2. Apakah *person-organization fit* berpengaruh terhadap *employee retention* ?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee retention* ?
4. Apakah *supportive work environment* berpengaruh terhadap *employee engagement* ?
5. Apakah *person-organization fit* berpengaruh terhadap *employee engagement* ?
6. Apakah *organizational trust* memoderasi hubungan antara *person-organization fit* dengan *employee engagement* ?
7. Apakah *employee engagement* memediasi hubungan antara *supportive work environment* dan *person- organization fit* dengan *employee retention*?

LANDASAN TEORI

Supportive Work Environment

Supportive work environment diartikan sebagai lingkungan kerja yang dapat mendukung kinerja karyawan melalui persepsi iklim organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan dukungan sosial dari atasan maupun rekan kerja (Kundu dan Lata, 2017). *Organizational support theory* dan *social support theory* menjelaskan tentang bagaimana suatu dukungan dari organisasi dapat membangun komitmen afektif di antara karyawan dan memperkuat hubungan emosional mereka dengan organisasi (Alvi et al., 2014; Kundu dan Lata, 2017). Sehingga dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung, karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya akhirnya dapat menghasilkan kinerja yang baik dan merasakan kepuasan kerja.

Supportive work environment memiliki 3 dimensi yaitu *perceived climate*, *perceived organizational support*, dan *social support* (Kundu dan Lata, 2017). Iklim organisasi adalah

cara dimana anggota organisasi memandang dan mengkarakterisasi lingkungan mereka secara sikap dan nilai (Denison, 1996). *Perceived Organizational Support* (POS) menyatakan bahwa dalam rangka memenuhi kebutuhan sosioemosional dan untuk menilai keuntungan dari usaha untuk meningkatkan kinerja, karyawan membentuk persepsi umum tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Untuk membalas dukungan yang dirasakan, karyawan akan meningkatkan kinerja mereka, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi (Kahumuza dan Schlechter, 2008). *Social support* atau dukungan sosial didefinisikan sebagai suatu struktur hubungan yang dapat memberikan sumber daya atau dukungan (Marcinkus et al., 2006). Dalam konteks pekerjaan, yang menjadi dukungan sosial adalah adanya dukungan dari atasan ataupun rekan kerja (Megananda, 2023)

Person Organization Fit

P-O fit didefinisikan sebagai kecocokan antara seseorang dan organisasi, dan menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi berbagi karakteristik yang sama dan/atau memenuhi kebutuhan masing-masing (Kristof-Brown, 1996). Ketika organisasi memenuhi kebutuhan intrinsiknya, karyawan termotivasi untuk menginvestasikan energi ke dalam kinerja sehari-hari mereka, sehingga menjadi lebih terlibat (Vansteenkiste et al., 2007; Gagné dan Deci, 2005). Dukungan untuk hubungan antara P-O fit dan keterlibatan juga dinyatakan oleh Rich et al. (2010), mereka menunjukkan bahwa karyawan yang berbagi nilai yang sama dengan organisasi mereka lebih banyak terlibat di tempat kerja. Terdapat 4 dimensi dari PO fit (Sekiguchi, 2004) yaitu *value congruence*, *goal congruence*, *employee need fulfillment*, dan *culture personality congruence*.

Organizational Trust

Kepercayaan dapat diartikan sebagai "kesediaan suatu pihak untuk rentan terhadap tindakan pihak lain dengan harapan pihak lain akan melakukan tindakan tertentu yang penting bagi para trustor, terlepas dari kemampuan untuk memantau atau mengendalikan" (Mayer et al., 1995). Menurut Mayer et al (1995), *organizational trust* mempunyai dimensi yang terdiri dari *benevolence*, *ability*, dan *integrity*. Niat baik atau kebaikan hati (*benevolence*) berarti seseorang memperhatikan tentang kesejahteraan orang lain dan termotivasi bertindak untuk kepentingan orang lain, serta tidak akan mengambil kesempatan untuk dirinya sendiri pada orang lain (Anugerah, 2019). Kemampuan (*ability*) berarti seseorang memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang dibutuhkan orang lain, memiliki tindakan yang cukup konsisten, dan dapat meramalkan apa yang harus dikerjakan pada situasi tertentu. Integritas atau kejujuran (*integrity*) berarti kemampuan seseorang membuat dan memenuhi janji untuk melakukannya.

Employee Engagement

Saks (2006) mendefinisikan *employee engagement* sebagai konstruk yang terdiri dari komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang terkait dengan kinerja peran individu. Saks (2006) memberikan konseptualisasi *engagement* sebagai peran yang saling terkait, yang artinya *engagement* mencerminkan sejauh mana seseorang atau karyawan secara psikologis terlibat dalam peran organisasi tertentu. Sehingga *employee engagement* dapat digolongkan menjadi dua jenis yaitu *job engagement* (keterikatan individu dengan peran dalam pekerjaannya) dan *organizational engagement* (keterikatan individu dengan peran di dalam organisasinya) (Saks, 2006).

Employee Retention

Menurut Mathis dan Jackson (2006), retensi merupakan upaya untuk mempertahankan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Ahlrichs (2000) menyampaikan bahwa retensi karyawan mengacu pada

kebijakan perusahaan untuk mencegah karyawan keluar dari perusahaan. Bagi perusahaan mempertahankan orang-orang yang berkompeten sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan baru. Luthans (2008), mengemukakan bahwa retensi karyawan adalah proses dimana karyawan didorong untuk tetap bersama organisasi untuk periode maksimum waktu atau sampai dengan diselesaikannya proyek dimana retensi karyawan bermanfaat bagi perusahaan serta karyawan. Dari beberapa pengertian mengenai *employee retention* dapat ditarik kesimpulan, *employee retention* atau retensi karyawan adalah suatu cara dan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang potensial dalam perusahaan tersebut agar dapat mencapai tujuannya.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hubungan *Supportive Work Environment* dengan *Employee Retention*

Supportive work environment dapat dilihat dari tingkat *perceived organizational support*, *social support*, dan *perceived climate* yang dirasakan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa kenyamanan dalam bekerja di organisasi tempat mereka bekerja karena adanya dukungan yang diperoleh dari organisasi, rekan kerja, dan atasan maka karyawan tersebut akan melakukan timbal balik dengan memberikan kinerja yang maksimal demi tercapainya tujuan organisasi. Karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi akan membalas dukungan yang dirasakan tersebut dengan meningkatkan kinerja mereka, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi (Kahumuza dan Schlechter, 2008). Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan pada *perceived organizational support* akan meningkatkan minat karyawan dalam pekerjaan mereka, mengurangi keterlambatan, ketidakhadiran, atau pengunduran diri, dan menghasilkan kinerja tinggi (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Hubungan positif antara supervisor dengan bawahannya dalam hal *sharing feedback*, bertukar informasi, penilaian kinerja, pengakuan (*recognition*), timbal balik (*reciprocity*), saling percaya (*trustworthiness*), dan kerjasama dalam tim secara signifikan dapat meningkatkan *managerial retention* (Ghosh dan Sahney, 2011). Selain itu, dukungan rekan kerja dalam suatu tim merupakan indikator penting dalam menentukan tingkat retensi karyawan (Kundu dan Lata, 2017). Iklim organisasi yang mendukung dalam lingkup hubungan interpersonal dapat meningkatkan efektifitas manajerial (Bamel et al., 2013). Dengan adanya dukungan dari atasan dan rekan kerja akan membuat karyawan merasa mendapatkan dukungan penuh di dalam organisasinya dan akhirnya dapat mendorong sikap kerja yang inovatif di organisasi sebagai kontribusinya untuk menyalurkan ide inovatifnya demi kemajuan organisasi.

H1 : *Supportive work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*

Hubungan *Person-Organization Fit* dengan *Employee Retention*

Menurut teori *Person-Environment Fit* (Kristof, 1996), *Person-Organization Fit* merupakan tipe dari *supplementary fit* yang didefinisikan sebagai kesesuaian nilai individu dan organisasi tempat individu tersebut berada. Kesesuaian nilai merupakan salah satu karakteristik tingkat kesesuaian individu dan sangat terkait dengan persepsi positif, sikap dan perilaku seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat yang rendah untuk meninggalkan organisasi dan identifikasi organisasi (Cable de Rue, 2002; Saks dan Ashfort, 1997; Sara et al., 2017). Menurut Schneider (1987) individu lebih suka organisasi yang memiliki nilai yang sama dengan diri mereka dan menyakini bahwa organisasi mempekerjakan mereka untuk berbagi nilai-nilai organisasi. Sehingga dapat diketahui bahwa PO Fit dapat mempengaruhi berbagai faktor yang mencerminkan sikap dan

perilaku karyawan dari keputusan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi (Scroggins, 2008).

H2: *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention*

Hubungan *Employee Engagement* dengan *Employee Retention*

Lockwood (2007) menyatakan bahwa *engagement* berhubungan langsung dengan kesuksesan bisnis dan *employee retention* di organisasi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa keterikatan dan komitmen karyawan dapat menciptakan banyak sekali manfaat bagi organisasi terutama dalam hal niat yang rendah untuk meninggalkan organisasi dan mengurangi tingkat *absenteeism* (de Lange et al., 2008).

Penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) mendapatkan hasil bahwa *employee engagement* berhubungan negatif dengan niat individu untuk meninggalkan organisasi. Hal itu didukung dengan banyak penelitian yang juga menyatakan bahwa *employee engagement* berkorelasi negatif dengan niat individu untuk meninggalkan organisasi (Agarwal, 2016; Alias et al., 2014; Bhatnagar, 2007; de Lange et al., 2008; Ghosh dan Sahney, 2011; Kennedy et al., 2010; Kundu dan Lata, 2017; Saks, 2006)

H3: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention*

Hubungan *Supportive Work Environment* dengan *Employee Engagement*

Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan pada *perceived organizational support*, *social support*, dan *perceived climate* akan meningkatkan minat karyawan dalam pekerjaan mereka, mengurangi keterlambatan, ketidakhadiran, atau pengunduran diri, dan menghasilkan kinerja tinggi (Alias et al., 2014; Alvi et al., 2014; Biswas dan Bhatnagar, 2013; Ghosh dan Sahney, 2011; Hanaysha, 2016; Jin et al., 2016; Kumar et al., 2012; Kundu dan Lata, 2017; Rai et al., 2017; Rhoades dan Eisenberger 2002; Saks, 2006; Wollard et al., 2011). Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam meta-analisis mereka menemukan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap *intention to stay* atau niat untuk tinggal di organisasi. Cho et al (2009) menemukan bahwa POS juga meningkatkan niat karyawan untuk tinggal di organisasi. Bahkan mereka juga menemukan bahwa pengaruh POS terhadap *intention to stay* adalah dua kali lebih banyak daripada pengaruh POS terhadap *intention to leave*. Hal tersebut membuktikan bahwa *supportive work environment* dapat mempengaruhi tingkat *employee retention*.

H4: *Supportive work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*

Hubungan *Person-Organization Fit* dengan *Employee Engagement*

Secara sederhana ketika keterampilan, kemampuan, nilai, tujuan, dan budaya karyawan sesuai dengan kemampuan organisasi, maka akan meningkatkan tingkat *engagement* karyawan (Memon et al., 2017). Di dukung oleh Maslach dan Leiter (2008) bahwa semakin besar kesesuaian yang dirasakan maka semakin besar kemungkinan karyawan terikat dengan pekerjaannya.

Ketika organisasi memenuhi kebutuhan intrinsiknya, karyawan termotivasi untuk menginvestasikan energi ke dalam kinerja sehari-hari mereka, sehingga menjadi lebih terlibat (Vansteenkiste et al., 2007; Gagné dan Deci, 2005). Dukungan untuk hubungan antara P-O fit dan keterlibatan juga dinyatakan oleh Rich et al. (2010), mereka menunjukkan bahwa karyawan yang berbagi nilai yang sama dengan organisasi mereka lebih banyak terlibat di tempat kerja.

H5: *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee*

Engagement

Peran moderasi *Organizational Trust* antara *Person-Organization Fit* dengan *Employee Engagement*

Penelitian dari Alfes et al (2016) menyatakan bahwa adanya peran moderasi antara PO fit dengan *employee engagement* melalui *organizational trust* karena PO fit dan *organizational trust* dapat saling melengkapi satu sama lain karena masing-masing menciptakan ruang bagi yang lain untuk menjadi lebih bersemangat. Secara khusus, rasa cocok dengan organisasi dapat memicu motivasi karyawan menjadi terlibat atau terikat dengan peran kerja mereka, sedangkan tingkat kepercayaan mempengaruhi sejauh mana motivasi untuk menjadi terlibat menyebabkan keterikatan. Oleh karena itu, *organizational trust* dapat memperkuat hubungan antara PO fit dengan *employee engagement* karena karyawan yang mempercayai organisasi mereka akan lebih mungkin untuk mengartikan makna yang mereka alami di tempat kerja ke engagement yang lebih tinggi.

H6: *Organizational Trust* memoderasi hubungan antara *Person-Organization Fit* dengan *Employee Engagement*

Peran mediasi *Employee Engagement* antara *Supportive Work Environment* dan *Person-Organization Fit* dengan *Employee Retention*

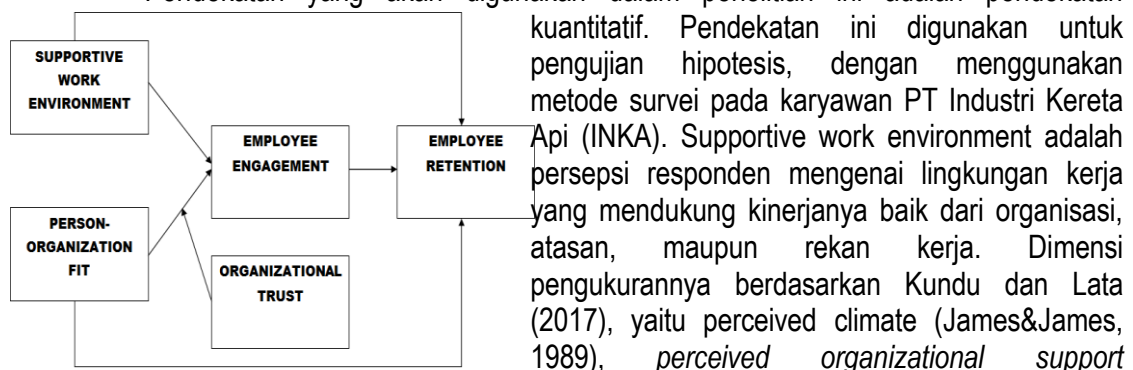
Penelitian menunjukkan bahwa POS, dukungan sosial, dan persepsi iklim akan membentuk keterikatan dengan organisasi karyawan (Alias et al.,2014; Alvi et al.,2014; Biswas dan Bhatnagar, 2013; Ghosh dan Sahney, 2011; Hanaysha, 2016; Jin et al, 2016; Kumar et al.,2012; Kundu dan Lata, 2017; Rai et al.,2017; Rhoades dan Eisenberger 2002; Saks, 2006; Wollard et al.,2011). Karyawan akan merasa memiliki ikatan dengan organisasi dan cenderung untuk tinggal dengan organisasi jika mereka merasa bahwa organisasi bertindak positif terhadap mereka dan lebih kecil kemungkinannya untuk tetap tinggal dengan organisasi jika mereka tidak merasakan tindakan positif dari organisasi (Perryer et al.,2010).

Persepsi karyawan tentang kesesuaian yang baik akan menghasilkan rasa kepemilikan terhadap organisasi, sehingga meningkatkan keamanan psikologis mereka (Memon et al., 2017). Tingkat keamanan psikologis yang tinggi dapat menyebabkan individu menjadi sangat terikat (*engaged*). Kesesuaian nilai dan tujuan antara karyawan dengan organisasi akan menciptakan kebermaknaan dan keterikatan psikologis dimana dua kondisi tersebut penting dari karyawan (Kahn, 1990). Selanjutnya, karyawan yang merasa dirinya sudah terikat dengan organisasi akan memilih untuk tinggal di organisasi daripada berpindah ke organisasi lain (Bhatnagar, 2007).

H7: *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *Supportive Work Environment* dan *Person- Organization Fit* terhadap *Employee Retention*

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan



(Rhoades&Eisenberger, 2002), dan *social support* (Eisenberger et al (1986), Rhoades (2001), serta Ghosh dan Sahney (2011)). *Person organization fit* merupakan kesesuaian nilai, budaya, dan tujuan antara karyawan PT INKA dengan organisasi tempat mereka bekerja serta ketergantungan keduanya untuk saling memenuhi kebutuhan.

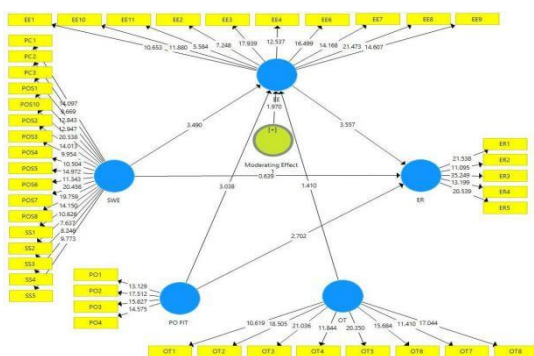
Dalam riset ini data dikumpulkan dengan pendekatan cross-sectional. Data dikumpulkan dengan cara survei dengan menyebarkan kuesioner kepada sejumlah responden secara langsung.

Person organization fit diukur dengan menggunakan pengukuran dari Sekiguchi (2004). Organizational trust merupakan persepsi responden tentang tingkat keyakinan mereka bahwa pimpinan organisasi memiliki kemampuan, kebajikan dan integritas. Trust pada organisasi diukur melalui 3 Dimensi dari (Mayer et al., 1995). yaitu Kemampuan (*Ability*), Kebaikan hati (*Benevolence*) dan Integritas (*Integrity*). *Employee Engagement* adalah sejauh mana keterlibatan psikologis karyawan PT INKA dalam peran terhadap pekerjaan dan organisasinya. *Employee engagement* diukur menggunakan skala pengukuran Saks (2006). *Employee retention* merupakan kecenderungan karyawan PT INKA untuk mempertahankan keanggotaan mereka dalam perusahaan. *Employee retention* diukur menggunakan skala pengukuran Lum et al (1998).

Unit sampel dalam penelitian ini adalah berupa individu, yakni karyawan tetap PT Industri Kereta Api. Adapun teknik *sampling* yang digunakan adalah *simple random sampling*, dimana pengambilan sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata maupun jumlah yang ada pada masing-masing wilayah yang terdapat dalam populasi (Sugiyono, 2011). Jumlah sampel adalah 138 karyawan tetap PT INKA.

Analisis data dalam penelitian dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang powerful karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau pengujian proposisi.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Tabel 1
Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

PEMBAHASAN

Supportive berpengaruh signifikan terhadap retention.

tabel 1
 besarnya work employee sebesar 0,639. tersebut t-statistics work employee 1,96 sehingga bahwa work environment pengaruh yang employee PT INKA dan tidak diterima.

Li et al

Pengaruh Langsung	O	M	STD EV	T Stat (O/STD EV)	P Values
EE -> ER	0,374	0,371	0,105	3,557	0,000
Moderating Effect 1 -> EE	0,108	0,098	0,055	1,970	0,049
OT -> EE	0,141	0,148	0,100	1,410	0,159
PO FIT -> EE	0,291	0,292	0,096	3,038	0,003
PO FIT -> ER	0,248	0,251	0,092	2,702	0,007
SWE -> EE	0,375	0,381	0,108	3,490	0,001
SWE -> ER	0,068	0,072	0,106	0,639	0,523

work environment positif dan terhadap employee

Berdasarkan diketahui bahwa pengaruh supportive environment terhadap retention adalah Berdasarkan hasil diketahui bahwa nilai pengaruh supportive environment terhadap retention kurang dari bisa disimpulkan supportive work tidak memiliki signifikan terhadap retention karyawan **hipotesis pertama**

(2013) menyebutkan

bahwa status kepemilikan perusahaan berpengaruh terhadap supportive work environment. Hubungan interpersonal yang terjalin antara karyawan dengan rekan kerja maupun karyawan dengan atasan akan lebih intens pada perusahaan yang sifatnya private companies daripada public companies (Xin dan Pearce, 1996). PT Industri Kereta Api (INKA) merupakan perusahaan BUMN atau public companies, sehingga hubungan interpersonal antar anggota organisasi tidak se-erat pada private companies. Sehingga persepsi dukungan yang dirasakan oleh karyawan PT INKA tidak membuat mereka langsung memutuskan untuk tetap bekerja di PT INKA.

Person organization fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa besarnya pengaruh person organization fit terhadap employee retention adalah sebesar 2,702. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa nilai t-statistics pengaruh person organization fit terhadap employee retention lebih besar dari 1,96 sehingga bisa disimpulkan bahwa person organization fit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap employee retention karyawan PT INKA dan **hipotesis kedua diterima**.

Karyawan yang memiliki PO fit yang tinggi cenderung akan berkomitmen untuk tetap tinggal di perusahaan (Wei et al.,2015). Person organization fit merupakan salah satu karakteristik tingkat kesesuaian individu dan sangat terkait dengan persepsi positif, sikap dan perilaku seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat yang rendah untuk meninggalkan organisasi (Cable de Rue, 2002; Saks dan Ashfort, 1997; Sara et al., 2017). PT Industri Kereta Api merupakan perusahaan yang memiliki corporate culture tinggi. Karyawan yang telah memiliki kesesuaian nilai, budaya, goal congruence dengan organisasi, serta merasakan pemenuhan kebutuhan yang baik dari organisasi, akan merasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut. Sehingga hal tersebut akan

meningkatkan *employee retention* karyawan.

Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa besarnya pengaruh *employee engagement* terhadap *employee retention* adalah sebesar 3,557. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa nilai t-statistics pengaruh *employee engagement* terhadap *employee retention* lebih besar dari 1,96 sehingga bisa disimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee retention* karyawan PT INKA dan **hipotesis ketiga diterima.**

Karyawan yang merasa memiliki keterikatan yang tinggi dengan pekerjaan dan organisasinya akan cenderung untuk tetap tinggal di organisasi tersebut (Alias et al., 2014; Bhatnagar, 2007; Saks, 2006). Adanya perasaan terikat dengan pekerjaan dan organisasi akan membuat karyawan merasa dirinya terlibat penuh ke dalam pekerjaan dan segala hal yang terjadi di organisasinya. Sehingga hal tersebut akan membuat karyawan tersebut merasa enggan untuk meninggalkan organisasinya.

Kyndt et al (2009) menyatakan bahwa masa kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *employee retention*. Semakin lama masa kerja seorang karyawan, maka ia akan semakin terikat dengan perusahaan dan enggan untuk meninggalkan perusahaan. Terbukti dengan hasil penelitian ini, responden yang memiliki masa kerja diatas 10 tahun sebanyak 44% dari total responden. Hal tersebut membuktikan bahwa masa kerja juga turut mempengaruhi *employee engagement* terhadap *employee retention*.

Supportive work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa besarnya pengaruh *supportive work environment* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 3,490. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa nilai t-statistics pengaruh *supportive work environment* terhadap *employee engagement* lebih besar dari 1,96 sehingga bisa disimpulkan bahwa *supportive work environment* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee retention* karyawan PT INKA dan **hipotesis keempat diterima.**

Berdasarkan persepsi *supportive work environment* para responden dalam penelitian ini, hubungan karyawan dengan rekan kerja dapat dikategorikan baik dapat dilihat dari nilai mean sebesar 3,27 dan merupakan indikator dengan skor mean yang paling tinggi dari variabel *supportive work environment*. Kerjasama tim yang terjalin dan kolaborasi yang ada juga telah membuat para karyawan terikat dengan perusahaan. Didukung dengan adanya integritas dan kepercayaan yang ada antar karyawan terhadap perusahaan dan hubungan dengan atasan yang terjalin dengan baik. Hal ini didukung dengan pendapat Biswas dan Bhatnagar (2013) yaitu seorang karyawan merasa *engaged* ketika mereka menemukan makna dan motivasi dalam pekerjaannya, menerima dukungan interpersonal yang positif, dan berada pada lingkungan kerja yang berfungsi secara efisien.

Person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa besarnya pengaruh *organization fit* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 3,038. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa nilai t-statistics pengaruh *person organization fit* terhadap *employee engagement* lebih besar dari 1,96 sehingga bisa disimpulkan bahwa *person organization fit* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT INKA dan **hipotesis kelima diterima.**

Nilai-nilai pada perusahaan tercermin dengan tingginya pemberdayaan dan perbaikan kerja atau inovasi kerja (Sekiguchi, 2004). Berdasarkan wawancara dengan manajer pengembangan SDM PT INKA, didapatkan info bahwa karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan diri, seperti pelatihan internal maupun eksternal, pelatihan untuk calon karyawan, serta pelatihan karyawan tetap dan pelatihan karyawan kontrak (PKWT). Pelatihan itu terdiri dari kompetensi *Manufacturing, Marketing, Finance, Engineering and Research & Development, Audit, Human Resources*, serta *Corporate Secretary* (Annual Report PT INKA, 2016). Para karyawan pun merasa terikat dan memiliki status dan kebanggaan terhadap perusahaan.

Organizational trust memoderasi hubungan antara person organization fit dengan employee engagement

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa besarnya pengaruh moderating effect 1 (*organizational trust*) terhadap *employee engagement* adalah sebesar 1,970. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa nilai t- statistics pengaruh *moderating effect* terhadap *employee engagement* lebih besar dari 1,96 sehingga bisa disimpulkan bahwa *organizational trust* memoderasi hubungan antara *person organization fit* terhadap *employee engagement* karyawan PT INKA dan **hipotesis keenam diterima**.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Alfes et al., 2016) yang menyatakan bahwa PO fit dan *organizational trust* dapat saling melengkapi satu sama lain karena masing-masing dapat menimbulkan semangat dalam bekerja bagi karyawan. Secara khusus, rasa kecocokan antara karyawan dengan perusahaan dapat memicu motivasi karyawan menjadi terlibat atau terikat dengan peran kerja mereka, sedangkan tingkat kepercayaan mempengaruhi sejauh mana motivasi untuk menjadi terlibat menyebabkan keterikatan.

Employee engagement memediasi hubungan antara supportive work environment dan person organization fit terhadap employee engagement

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa besarnya pengaruh *supportive work environment* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 3,490, pengaruh *employee engagement* terhadap *employee retention* sebesar 3,557, dan pengaruh *person organization fit* terhadap *employee engagement* sebesar 3,038. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa nilai t-statistics pengaruh *supportive work environment* dan *person organization fit* terhadap *employee engagement* serta *employee engagement* terhadap *employee retention* lebih besar dari 1,96 sehingga bisa disimpulkan bahwa *employee engagement* bersifat *fully mediated* terhadap hubungan antara *supportive work environment* dan *person organization fit* dengan *employee retention* karyawan PT INKA dan **hipotesis ketujuh diterima**.

Keselarasannya nilai, budaya, dan tujuan antara karyawan dengan perusahaan akan membuat karyawan merasa terikat dengan organisasi dan mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Presbitero et al., 2015). Penelitian sebelumnya (Kundu dan Lata, 2017) juga menyatakan bahwa ketika karyawan mendapatkan dukungan dari atasan yang memuaskan, hubungan dengan rekan kerja yang baik, dan dukungan organisasi yang baik, maka mereka akan lebih terlibat dengan organisasi dan cenderung tetap dengan organisasi yang sama dalam jangka waktu yang panjang. Selain itu, berbagi dan mempromosikan nilai-nilai organisasi dengan karyawan mereka dapat meningkatkan rasa memiliki organisasi dan akhirnya karyawan dengan talent terbaik akan dapat dipertahankan dalam organisasi (Mathieu et al., 2016).

KESIMPULAN

Penelitian ini mendapatkan hasil sebagai berikut :

1. *Supportive work environment* terbukti tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*.
2. *Person organization fit* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*.
3. *Employee engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*.
4. *Supportive work environment* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.
5. *Person organization fit* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.
6. *Organizational trust* terbukti memoderasi hubungan antara *person organization fit* dengan *employee engagement*.
7. *Employee engagement* terbukti memediasi hubungan antara *supportive work environment* dan *person organization fit* dengan *employee retention*.

SARAN

1. PT Industri Kereta Api (INKA) perlu memperhatikan kesejahteraan karyawannya melalui pemberian dukungan yang penuh pada karyawan dan membangun iklim organisasi yang kondusif bagi karyawan agar nyaman dalam bekerja.
2. PT Industri Kereta Api (INKA) perlu meningkatkan *person organization fit* karyawan contohnya seperti sosialisasi budaya perusahaan dan pemberian *training* mengenai *corporate culture* terhadap karyawan baru agar mereka dapat terlibat secara penuh dalam perusahaan.
3. PT Industri Kereta Api (INKA) harus dapat menunjukkan kepada karyawan bahwa manajemen puncak dapat memberikan motivasi dan mempunyai kapabilitas yang sangat baik dalam mendorong kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan

REFERENSI

- Ahlich, N.S. 2000. *Competing for talent: Key recruitment and retention strategies for becoming an employer of choice*. Davies-Black Pub..
- Alfes, Kerstin, Amanda Shantz, Ratnesvary Alahakone. 2016. "Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance", *Personnel Review*, Vol. 45 Iss 6 pp. 1323 – 1339 <http://dx.doi.org/10.1108/PR-02-2015-0029>
- Alvi, Abdul Khaliq, Abdus Sattar Abbasi, Rizwan Haider. 2014. Relationship of perceived organizational support and employee engagement. *Sci.Int.(Lahore)*,26(2),951-954,2014 ISSN 1013-5316.
- Anugerah, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Techno Boutique Malang. *Arthavidya*, 11.
- Bamel, Umesh Kumar, dan Santosh Rangnekar. 2013. Organizational climate and managerial effectiveness: an Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21 No. 2, pp. 198-218. DOI 10.1108/IJOA-09-2011-0514
- Biswas, Soumendu, dan Jyotsna Bhatnagar. 2013. Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *VIKALPA*, Vol. 38, No. 1.
- Blau, P.M. 1964, *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers, New York.
- Cable, Daniel M., D. Scott DeRue. 2002. The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 5, pp. 875-

- Dawley, David. D., Martha C. Andrews, Neil S. Bucklew, (2010), "Enhancing the ties that bind: mentoring as a moderator", *Career Development International*, Vol. 15 Iss 3 pp. 259 – 278. <http://dx.doi.org/10.1108/13620431011053730>
- Denison, Daniel R. 1996. What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, Volume 21, Issue 3 (Jul., 1996), 619-654.
- Eisenberger, Robert. Robin Huntington, Steven Hutchison, dan Debora Sowa. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3, 500-507.
- Gagné, M. and Deci, E.L. (2005), "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 No. 4, pp. 331-362.
- Ghosh, Koustab, Sangeeta Sahney. 2011. Impact of organizational sociotechnical system on managerial Retention. *Journal of Modelling in Management*, Vol. 6 Iss 1 pp. 33 – 59. <http://dx.doi.org/10.1108/17465661111112494>
- Juhdi, Nurita, Fatimah Pa'wan, dan Ram Milah Kaur Hansaram. 2013. HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24:15, 3002-3019, DOI: 10.1080/09585192.2013.763841
- Kahumuza, J., dan Schlechter A. F. 2008. Examining the Direct and Some Mediated Relationship Between Perceived Organizational Support and Intention to Quit. *Management Dynamics*, 17 (3): 2-19.
- Kristof, Amy L. 1996. Person-Organization Fit: an Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology* (49).
- Kundu, Subhash C., Kusum Lata. 2017. "Effects of supportive work environment on employee retention: mediating role of organizational engagement", *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- Li, Feng, Li Jiang, Xiang Yao, YongJuan Li. 2013. Job demands, job resources and safety outcomes: The roles of emotional exhaustion and safety compliance. *Accident Analysis and Prevention*, Vol. 51, pp. 243-251.
- Lockwood, R. 2007. Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *HR Magazine*, Vol. 52 No. 3, pp. 1–11.
- Lum, Lillie., John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid, dan Wendy Sirola. 1998. Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 305-320.
- Luthans, Fred, Steven M. Norman, Bruce J. Avolio, dan James B. Avey. 2008. The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate–Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior* 29 (2008), pp. 219–238; doi: 10.1002/job.507
- Malinen, Sanna, Sarah Wright, dan Peter Cammock. 2013. What drives organisational engagement? (a case study on trust, justice perceptions and withdrawal attitudes). *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 1 No. 1, 2013, pp. 96-108
- Marcinkus, W. C., K. S. Whelan-Berry. J. R Gordon. 2006. The Relationship of Social Support to the Work-Family Balance and Work Outcomes of Midlife Women. *Women in Management Review*. 22, pp. 86-111.
- Marthis, R. L, dan Jackson, J.H. 2006. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta :

Salemba Empat

- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursiere, R. and Raymond, L. (2016), "The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover", *Journal of Management & Organization*, Vol. 22 No. 1, pp. 113-129.
- Mayer, Roger C. Mayer, Davis, James H., Schoorman, F. David. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), pp. 709-734.
- Megananda, E. (2023). Analisis Employee Engagement Dipengaruhi Oleh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang. *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 25(2), 272–289. <https://doi.org/10.37303/a.v25i2.469>
- Memon, Mumtaz Ali, Rohani Salleh, Shahrina M Nordin, Jun-Hwa Cheah, Hiram Ting, dan Francis Chuah. 2017. Person-organisation fit and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0232>.
- Presbitero, Alfred, Banjo Roxas, dan Doren Chadee. 2015. Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2015.1035306
- Rhoades, Linda, dan Robert Eisenberger. 2002. Perceived Organizational Support : a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 698–714
- Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, dan Eean R. Crawford. 2010. Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3, 617–635.
- Saks, A.M. 2006. "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 5, pp. 600-619
- Saks, Alan M., Blake E. Ashfort. 1997. A Longitudinal Investigation of The Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology*, Vol. 50, No. 2, pg. 395.
- Sara, Mehlika, Bilçin Meydan, İsmail Efil. 2017. "Does the relationship between person-organization fit and work attitudes differ for blue collar and white-collar employees?", *Management Research Review*, <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2016-0160>
- Schneider, B. (1987). "The people make the place", *Personnel psychology*, Vol.40 No.3, pp.437-453.
- Sekiguchi, Tomoki. 2004. Person organization fit and person job fit in employee selection: a review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, Vol. 54, No. 6.
- Shuck, Brad, dan Karen Wollard. 2010. Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, Vol. 9, No.1, pp. 89-110.
- Sitinjak, W., Anugrah, R., Andary, R. W., Sungkawati, E., Badrianto, Y., Sulaiman, S., Rokhmawati, D., & Aditya Wardhana, Mohammad Dullah, Novi Marlana, E. G. (2021). Kinerja Karyawan (Era Transformasi Digital). In Hartini (Ed.), *Media Sains Indonesia* (Vol. 1, Issue 1). Media Sains Indonesia.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C.P., Soenens, B., De Witte, H. and Van Den Broeck, A. (2007), "On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: a self-determination theory approach", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 80 No. 2, pp. 251-277.

- Wei, Yu-Chen. 2015. Do employees high in human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high performance HR practices and PO fit. *Personnel Review*, Vol. 44, Issue 5, pp. 739-756.
- Xin, K. K, J. L. Pearce. 1996. Guanxi: connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 1641-1658.

