



Analisis Pengaruh *Supportive Work Environment* Terhadap *Employee Retention* Dengan *Organizational Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Perhotelan Bintang Tiga Di Bandar Lampung

Divanti Dwi Ivoni Lapian¹, RR Erlina²

Universitas Lampung, Indonesia¹⁻²

Email Korespondensi: divantidwi7980@gmail.com¹, erlina.1962@feb.unila.ac.id²

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Maret 2026, Article published: 01 Mei 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of a supportive work environment on employee retention with organizational engagement as a mediating variable among employees of three-star hotels in Bandar Lampung. This research uses a quantitative approach with a survey method through questionnaires distributed to respondents selected using purposive sampling. The research instruments have been tested for validity and reliability, and all items are declared valid and reliable. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of IBM SPSS AMOS and the Sobel test to examine the mediating role of organizational engagement. The results indicate that supportive work environment, organizational engagement, and employee retention are at moderate to high levels. The findings show that supportive work environment has a positive and significant effect on employee retention. In addition, organizational engagement is proven to mediate the effect of supportive work environment on employee retention with a partial mediation type, indicating that the direct effect remains significant even in the presence of the mediating variable. This suggests that the better the supportive work environment perceived by employees, the higher their level of engagement within the organization, which in turn enhances employee retention. Based on the findings, it is recommended that improvements in the supportive work environment focus on the supervision aspect, organizational engagement on enthusiasm and excitement, and employee retention on compensation.

Keywords: *Supportive Work Environment, Organizational Engagement, Employee Retention*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh supportive work environment terhadap employee retention dengan organizational engagement sebagai variabel mediasi pada karyawan perhotelan bintang tiga di Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Instrumen penelitian telah melalui pengujian validitas dan reliabilitas, dan seluruh item dinyatakan valid serta reliabel. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan IBM SPSS AMOS serta uji Sobel untuk menguji peran mediasi organizational engagement. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supportive work environment, organizational engagement, dan employee retention berada pada kategori

sedang hingga tinggi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *supportive work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Selain itu, *organizational engagement* terbukti mampu memediasi pengaruh *supportive work environment* terhadap *employee retention* dengan jenis mediasi parsial, yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung tetap signifikan meskipun terdapat variabel mediasi. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik *supportive work environment* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam organisasi yang pada akhirnya meningkatkan *employee retention*. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar peningkatan pada variabel *supportive work environment* difokuskan pada aspek pengawasan, pada variabel *organizational engagement* pada aspek kegembiraan dan antusiasme, serta pada variabel *employee retention* pada aspek kompensasi.

Kata kunci: *Supportive Work Environment, Organizational Engagement, Employee Retention*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen paling penting dalam organisasi karena keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kualitas karyawan. Karyawan tidak hanya menjalankan tugas operasional, tetapi juga berperan sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan. Organisasi sendiri merupakan wadah kerja sama yang terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga kemampuan mengelola sumber daya manusia menjadi faktor kunci keberhasilan. Karyawan bahkan dipandang sebagai aset berharga yang memiliki pengaruh besar terhadap citra dan keberlangsungan organisasi (Bharwani & Butt, 2012). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karyawan secara efektif, termasuk dengan menciptakan *supportive work environment*.

Lingkungan kerja yang suportif dapat menciptakan rasa aman, nyaman, dan dihargai bagi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan mereka terhadap organisasi. Keterikatan tersebut berdampak pada meningkatnya komitmen dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. *Supportive work environment* menjadi strategi penting dalam mempertahankan karyawan berkualitas (Richman et al., 2008), serta diakui berperan dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik melalui budaya kerja yang positif dan pembelajaran yang berkelanjutan (Ghosh & Sahney, 2011; Boswell et al., 2017). Keselarasan nilai antara organisasi dan karyawan juga memperkuat rasa tujuan bersama serta meningkatkan daya saing perusahaan (Eisenberger et al., 2002).

Lebih lanjut, *supportive work environment* mencakup berbagai aspek seperti dukungan atasan dan rekan kerja, tingkat hambatan kerja, serta kesempatan penerapan pengetahuan di tempat kerja (Boswell et al., 2017). Penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menginginkan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung (Guchait & Cho, 2010), karena hal ini berkaitan dengan peningkatan kepuasan, komitmen, dan loyalitas karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam konteks industri dengan tingkat turnover tinggi, seperti BPO di Filipina, lingkungan kerja yang suportif menjadi faktor penting untuk

mempertahankan karyawan (Toling Jr et al., 2021). Dukungan organisasi juga terbukti berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu melalui usaha, kemampuan, dan dukungan kerja (Schermerhorn dkk., 1990; Rogg dkk., 2001), serta menjadi faktor penting dalam keberlanjutan kinerja organisasi (Luthans et al., 2008).

Organizational engagement menggambarkan keterlibatan psikologis karyawan terhadap organisasi, mencakup rasa keterhubungan, kebersamaan, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Juhdi et al., 2013). Konsep ini berbeda dengan keterikatan kerja karena berfokus pada hubungan individu dengan organisasi secara keseluruhan (Saks, 2006), dan telah diperkenalkan sejak Kahn (1990) sebagai keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan. Keterikatan yang tinggi mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi lebih serta membalas dukungan organisasi melalui perilaku positif (Saks, 2006). Selain itu, *organizational engagement* berkaitan erat dengan loyalitas, rasa memiliki, dan komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Keterlibatan karyawan juga berpengaruh langsung terhadap *employee retention*, karena karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung lebih ingin bertahan dalam organisasi (Saks, 2006; Rich et al., 2010). *Employee retention* sendiri merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan berkualitas melalui penciptaan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan dan harapan mereka (Singh & Dixit, 2011). Retensi penting karena turnover tinggi dapat meningkatkan biaya, menurunkan produktivitas, serta menghilangkan pengetahuan organisasi (Allen et al., 2010; Allen et al., 2019). Retensi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja, dukungan organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup (Naz et al., 2020), serta menjadi aspek krusial dalam industri jasa seperti perhotelan.

Industri perhotelan di Bandar Lampung sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan. Tingkat hunian hotel bintang tiga pada tahun 2024–2025 menunjukkan fluktuasi dengan kecenderungan meningkat, namun masih berada di bawah 50 persen, yang menandakan bahwa kinerja okupansi belum optimal. Kondisi ini menuntut hotel untuk tetap menjaga efisiensi operasional sekaligus mempertahankan kualitas layanan. Hotel bintang tiga dipilih karena berada pada fase transisi dengan kebutuhan profesionalisme yang meningkat namun masih fleksibel dalam pengelolaan SDM (Halim et al., 2021).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *supportive work environment* berpengaruh terhadap *employee retention* melalui *organizational engagement* sebagai variabel mediasi (Gede et al., 2024; Toling Jr et al., 2021). Namun, terdapat juga hasil yang berbeda yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung tidak selalu signifikan (Afif Nur Hakim et al., 2025), sehingga hubungan antar variabel ini masih perlu dikaji lebih lanjut. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya masih dilakukan di luar negeri dan pada sektor yang berbeda, sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan kondisi industri perhotelan di Indonesia. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh *supportive work environment* terhadap *employee retention* dengan *organizational engagement* sebagai

variabel mediasi pada karyawan hotel bintang tiga di Bandar Lampung guna memperkaya kajian empiris dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

METODE

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode survei. Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif merupakan metode ilmiah yang menggunakan data berbentuk angka yang dianalisis dengan teknik matematika dan statistika. Penelitian kausal bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. Dalam penelitian ini, variabel yang diuji adalah *supportive work environment* sebagai variabel independen, *employee retention* sebagai variabel dependen, dan *organizational engagement* sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini digunakan untuk menghasilkan temuan yang terukur dan dapat digeneralisasi. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang dikumpulkan melalui kuesioner sehingga menghasilkan data berbentuk angka yang dianalisis menggunakan metode statistik untuk menguji hipotesis (Sekaran & Bougie, 2016). Data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden sehingga bersifat orisinal dan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan kuesioner online yang berisi pertanyaan terkait *supportive work environment*, *employee retention*, dan *organizational engagement*. Metode pengumpulan data merupakan cara sistematis untuk memperoleh informasi yang akurat dan relevan sesuai tujuan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, metode utama yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel penelitian agar mampu menggambarkan persepsi responden secara tepat, serta memudahkan pengumpulan data dalam jumlah besar secara efisien dan konsisten. Populasi adalah keseluruhan objek yang menjadi fokus penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, populasi adalah seluruh karyawan hotel bintang tiga di Kota Bandar Lampung yang terdaftar dalam klasifikasi Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung (2023). Hotel-hotel tersebut memiliki peran penting dalam industri perhotelan daerah dengan cakupan operasional yang luas. Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili keseluruhan populasi (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yaitu karyawan hotel bintang tiga di Bandar Lampung yang telah bekerja minimal enam bulan. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan Hair et al. (2019), yaitu 5–10 kali jumlah indikator, sehingga diperoleh kisaran 140–280 responden. Metode pengambilan sampel dilakukan melalui bantuan HRD sebagai *gatekeeper* untuk memastikan kuesioner disebarkan kepada responden yang sesuai dengan kriteria penelitian. Variabel adalah konsep yang memiliki nilai berbeda pada waktu atau kondisi yang berbeda (Sekaran & Bougie, 2016). Variabel independen dalam penelitian ini adalah *supportive work environment* (Bosma et al., 2020), variabel dependen adalah *employee retention* (Singh & Dixit, 2011), dan variabel mediasi adalah *organizational engagement* (Saks, 2006) Definisi

operasional digunakan untuk menjelaskan cara mengukur setiap variabel agar dapat diobservasi secara objektif dan konsisten. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan kategori SS (5) hingga STS (1), yang digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap indikator variabel. Analisis data diawali dengan uji instrumen untuk memastikan validitas dan reliabilitas (Sekaran & Bougie, 2016). Analisis deskriptif digunakan untuk melihat nilai rata-rata, standar deviasi, dan varians. Uji korelasi dilakukan menggunakan Pearson atau Spearman sesuai distribusi data (Yuniarti & Hartiani, 2025). Uji validitas dilakukan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan AMOS, dengan kriteria *factor loading* $\geq 0,50$ (Hair et al., 2018). Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* serta *Composite Reliability* dengan nilai $\geq 0,70$ dan *AVE* $\geq 0,50$ (Gefen et al., 2000). Uji normalitas dilakukan dengan melihat nilai signifikansi ($> 0,05$ untuk normal). Pengujian hipotesis dilakukan untuk memastikan model penelitian dapat diuji secara ilmiah (Sekaran & Bougie, 2016). Analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS untuk menguji hubungan antar variabel laten. Model SEM terdiri dari *measurement model* dan *structural model*. Validitas dan reliabilitas diuji melalui *factor loading*, *Composite Reliability*, *AVE*, dan validitas diskriminan (Hair et al., 2010; Fornell & Larcker, 1981). Hubungan antar variabel diuji melalui *path coefficient* dengan kriteria signifikansi $CR \geq 1,96$ atau $p < 0,05$. Kelayakan model diuji menggunakan *goodness of fit* seperti RMSEA, CFI, TLI, dan GFI. Selain itu, pengujian mediasi dilakukan menggunakan uji Sobel untuk melihat peran *organizational engagement* sebagai variabel perantara, dengan kriteria $Z > 1,96$ menunjukkan mediasi signifikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

a) Karakteristik Responden

Penyebaran kuesioner dilakukan melalui Human Resource Department (HRD) sebagai *gatekeeper*. Dari 155 responden karyawan hotel bintang tiga di Bandar Lampung, diperoleh data demografi berupa usia, jenis kelamin, status pernikahan, tingkat pekerjaan, masa kerja, dan asal hotel. Responden didominasi usia produktif, karyawan laki-laki, sudah menikah, berada pada level staff, dan memiliki masa kerja 1-10 tahun, sehingga dianggap representatif dalam penelitian ini.

Tabel 1 Karakteristik Responden Karyawan Perhotelan Bintang Tiga di Bandar Lampung

Karakteristik Responde	Kategori	Jumlah	Persentase
Usia	18-22 Tahun	10	6,4%
	23-27 Tahun	44	28,2%
	28-31 Tahun	56	35,9%
	32-35 Tahun	34	21,8%
	> 36 Tahun	12	7,7%

Jenis Kelamin	Laki-laki	88	56,8%
	Perempuan	67	43,2%
Status Pernikahan	Lajang	44	28,2%
	Menikah	95	60,9%
	Bercerai	17	10,9%
Tingkat Pekerjaan	Staff	110	70,5%
	Supervisor	41	26,3%
	Manajer	5	3,2%
Lama Bekerja	< 1 tahun	4	2,6%
	1-5 tahun	70	44,9%
	6-10 tahun	69	44,2%
	> 10 tahun	13	8,3%
Perusahaan	13 Hotel Bintang Tig	155	100%

b) Analisis Deskriptif Variabel

Analisis ini bertujuan menggambarkan persepsi responden terhadap *supportive work environment*, *organizational engagement*, dan *employee retention* menggunakan skala Likert 1-5.

Supportive Work Environment

Tabel 2 Tanggapan Responden terhadap Supportive Work Environment

Dimensi	Item	Mean
Iklim yang dirasakan	SWE1-SWE3	4,28
Hubungan pengawasan	SWE4-SWE6	4,16
Interaksi kelompok sebaya	SWE7-SWE11	4,25
Dukungan organisasi	SWE12-SWE14	4,22
Rata-rata		4,23

Hasil menunjukkan seluruh dimensi berada pada kategori sangat tinggi. Iklim kerja menjadi dimensi tertinggi, sedangkan hubungan pengawasan terendah meskipun tetap sangat baik.

Organizational Engagement

Tabel 3 Tanggapan Responden Organizational Engagement

Dimensi	Item	Mean
Ketertarikan organisasi	OE1	4,17
Keterlibatan aktif	OE2	4,40

Keterlibatan emosional	OE3	3,97
Semangat kerja	OE4	4,47
Kegembiraan & antusiasrn	OE5	3,85
Komitmen keseluruhan	OE6	4,53
Rata-rata		4,23

Tingkat *organizational engagement* berada pada kategori sangat tinggi, dengan komitmen sebagai dimensi paling dominan.

Employee Retention

Tabel 4 Tanggapan Responden Employee Retention

Dimensi	Item	Mean
Kompensasi	ER1	4,19
Karakteristik pekerjaan	ER2-ER3	4,27
Pelatihan & pengembangan	ER4	4,24
Dukungan atasan	ER5	4,29
Peluang karir	ER6	4,21
Work-life balance	ER7	4,25
Turnover intention	ER8	4,21
Rata-rata		4,24

Hasil menunjukkan kecenderungan *employee retention* sangat tinggi, terutama dipengaruhi oleh dukungan atasan dan karakteristik pekerjaan.

c) Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas (CFA)

Tabel 5 Uji Validitas

Variabel	Item	Loading Factor	Keterangan
Supportive Environment	W SWE1-SWE4	0,733-0,825	Valid
Organizational Engagement	OE1-OE6	0,754-0,808	Valid
Employee Retention	ER1-ER8	0,695-0,799	Valid

Semua indikator memiliki nilai loading $\geq 0,50$ sehingga dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas dan AVE

Tabel 6 Uji Reliabilitas dan AVE

Variabel	CR	AVE	Keterangan
----------	----	-----	------------

Supportive Work Environm	0,969	0,745	Reliabel
Organizational Engagement	0,936	0,712	Reliabel
Employee Retention	0,939	0,766	Reliabel

Semua konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen.

d) Uji Normalitas dan Korelasi

Tabel 7 Uji Normalitas

Variabel	Min	Max	Skew	Kurtosis	Keterangan
OE	1,50	5	Tidak nori	Tidak norm	Tidak normal
ER	1,50	5	Tidak nori	Tidak norm	Tidak normal
SWE	1,29	5	Tidak nori	Tidak norm	Tidak normal

Data tidak berdistribusi normal secara multivariat, tetapi masih dapat dianalisis menggunakan SEM.

Tabel 8 Korelasi Spearman

Variabel	Item	r_s	p-value	Keterangan
Supportive Work Environn	14	0,510	0,000	Signifikan
Organizational Engagemen	6	0,555	0,000	Signifikan
Employee Retention	8	0,510	0,000	Signifikan

Semua variabel memiliki hubungan positif dan signifikan.

e) Goodness of Fit Model

Tabel 9 Goodness of Fit Awal

Index	Cut-of	Hasil	Keterangan
Chi-Square	kecil	2052,768	Tidak Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,178	Tidak Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,415	Tidak Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,397	Tidak Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	5,916	Tidak Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,654	Tidak Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,682	Tidak Fit

Model awal belum memenuhi *goodness of fit*.

Tabel 10 Goodness of Fit Setelah Modifikasi

Index	Cut-o	Hasil	Keterangan
Chi-Square	kecil	592,941	Tidak Fit

RMSEA	≤ 0,08	0,076	Fit
GFI	≥ 0,90	0,79	Tidak Fit
AGFI	≥ 0,90	0,726	Tidak Fit
CMIN/DF	≤ 2,00	1,907	Fit
TLI	≥ 0,95	0,936	Fit
CFI	≥ 0,95	0,948	Fit

Model dinyatakan *good fit* karena memenuhi sebagian besar indikator.

F. Uji Hipotesis

Tabel 11 Pengaruh Langsung

Hipotesis	Jalur	β	C.R	p-value	Kesimpulan
H1	SWE →	0,627	8,496	0,000	Signifikan

Tabel 12 Pengaruh Tidak Langsung

Jalur	Sobel Test	p-value	Kesimpulan
SWE → OE →	5,183707	0,00000022	Signifikan

Organizational engagement terbukti memediasi secara parsial hubungan *supportive work environment* terhadap *employee retention*.

Pembahasan

Pengaruh Supportive Work Environment dan Organizational Engagement terhadap Employee Retention

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *supportive work environment* dan *organizational engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* pada karyawan perhotelan bintang tiga di Bandar Lampung. Selain itu, *supportive work environment* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational engagement*, yang kemudian berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *supportive work environment* dan *employee retention*.

Temuan ini menunjukkan bahwa *supportive work environment* tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung terhadap keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi (*employee retention*), tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keterikatan karyawan terhadap organisasi (*organizational engagement*). Dengan kata lain, semakin baik lingkungan kerja yang suportif, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya memperkuat keputusan mereka untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung juga memperkuat temuan tersebut, di mana *organizational engagement* terbukti mampu memediasi secara signifikan pengaruh *supportive work environment* terhadap *employee retention*. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan bagaimana lingkungan kerja yang suportif dapat meningkatkan retensi karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *supportive work environment* dan *organizational engagement* merupakan dua faktor penting yang saling berkaitan dalam membentuk *employee retention*. Lingkungan kerja yang suportif akan menciptakan rasa nyaman, dihargai, dan didukung, yang kemudian meningkatkan keterlibatan karyawan. Keterlibatan tersebut pada akhirnya mendorong karyawan untuk memiliki keinginan yang lebih kuat untuk bertahan dalam organisasi.

Pengaruh Supportive Work Environment terhadap Employee Retention dengan Organizational Engagement sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Perhotelan Bintang Tiga di Bandar Lampung

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *supportive work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* dengan *organizational engagement* sebagai variabel mediasi. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji Sobel yang menunjukkan nilai t-statistic sebesar 5,1837070 dengan p-value sebesar 0,00000022. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik, sehingga *organizational engagement* terbukti berperan sebagai variabel mediasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa *supportive work environment* mampu menciptakan kondisi kerja yang positif, seperti dukungan atasan, hubungan kerja yang harmonis, serta rasa saling menghargai antar karyawan. Kondisi tersebut mendorong meningkatnya keterikatan karyawan terhadap organisasi, baik secara emosional, kognitif, maupun perilaku. Ketika karyawan merasa terlibat dan memiliki hubungan yang kuat dengan organisasi, maka kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi (*employee retention*) juga akan meningkat.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung *supportive work environment* terhadap *employee retention* tetap signifikan meskipun variabel mediasi *organizational engagement* dimasukkan dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa mediasi yang terjadi bersifat mediasi parsial (*partial mediation*), yaitu kondisi di mana variabel mediasi hanya menjelaskan sebagian hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sementara pengaruh langsung tetap ada dan signifikan.

Dengan demikian, *organizational engagement* tidak menggantikan peran *supportive work environment*, tetapi memperkuat pengaruhnya terhadap *employee retention*. Artinya, terdapat dua jalur pengaruh yang terjadi secara bersamaan, yaitu pengaruh langsung *supportive work environment* terhadap *employee retention*, serta pengaruh tidak langsung melalui peningkatan *organizational engagement*.

Hasil ini sejalan dengan temuan Kundu et al. (2017) yang menyatakan bahwa *organizational engagement* mampu memediasi pengaruh *supportive work environment* terhadap *employee retention*. Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa keterikatan karyawan merupakan faktor kunci dalam mempertahankan tenaga kerja dalam organisasi.

Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa manajemen hotel perlu tidak hanya berfokus pada penciptaan *supportive work environment*, tetapi juga pada peningkatan *organizational engagement*. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas komunikasi, kepemimpinan yang suportif, keadilan organisasi, serta penciptaan suasana kerja yang kondusif. Dengan demikian, tingkat *employee retention* dapat ditingkatkan secara lebih optimal dan berkelanjutan di lingkungan perhotelan bintang tiga di Bandar Lampung.

SIMPULAN

Hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh *supportive work environment* terhadap *employee retention* dengan *organizational engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan perhotelan bintang tiga di Bandar Lampung dapat disimpulkan bahwa *supportive work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik *supportive work environment*, maka semakin tinggi *employee retention* pada karyawan perhotelan bintang tiga di Bandar Lampung. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dinyatakan didukung. Selain itu, *organizational engagement* terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh *supportive work environment* terhadap *employee retention*. Hal ini mengindikasikan bahwa *supportive work environment* dapat meningkatkan *organizational engagement*, yang kemudian berkontribusi dalam memperkuat *employee retention*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung *supportive work environment* terhadap *employee retention* tetap signifikan meskipun terdapat variabel mediasi *organizational engagement*. Dengan demikian, *organizational engagement* berperan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*), yaitu kondisi di mana variabel mediasi hanya menjelaskan sebagian pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen, sementara pengaruh langsung tetap signifikan. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) juga dinyatakan didukung.

DAFTAR RUJUKAN

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2019). Retaining Talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 166-188.
- Bagozzi, R. R., & Yi, Y. (1998). *On the Evaluation of Structural Equation Models*.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. (2023). *Direktori hotel dan jasa akomodasi lainnya Provinsi Lampung 2023*. Bandar Lampung: BPS Provinsi Lampung.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. (2025). *Tingkat penghuni kamar hotel dan jasa akomodasi lainnya Provinsi Lampung 2024*. Bandar Lampung: BPS Provinsi Lampung.
- Bamel, U. K., Rangnekar, S., Stokes, P., & Rastogi, R. (2013). Organizational climate and managerial effectiveness: an Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 198–218. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0514>
- Bharwani, S., & Butt, N. (2012). Challenges for the global hospitality industry: An HR perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(2), 150–162. <https://doi.org/10.1108/17554211211217325>
- Bhatnagar, A., & George, A. S. (2016). Motivating health workers up to a limit: partial effects of performance-based financing on working environments in Nigeria. *Health Policy and Planning*, 31(7), 868–877. <https://doi.org/10.1093/heapol/czw002>
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640–663. <https://doi.org/10.1108/01425450710826122>
- Blau, P. M., Wiley, J., York, N., London, & Sydney. (1964). *Exchange and Power in Social Life*.
- Bosma, A. R., Boot, C. R. L., Schaafsma, F. G., Kok, G., & Anema, J. R. (2020). Development of an Intervention to Create a Supportive Work Environment for Employees with Chronic Conditions: An Intervention Mapping Approach. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30(4), 624–634. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09885-z>
- Boswell, C., Tully, J., Mills, T., & Bs, R. N. (2017). *Title: Mindfulness Training: Building a Supportive Environment*.
- Collier, J. E. (2020). *Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques*. Routledge.
- Curado, C., & Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review*, 48(6), 1449–1468. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0094>
- DeLong. (2015). *Key Strategies For Retaining Information Technology Professionals*.
- Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The Effect Of Retention Factors On Organisational Commitment: An Investigation Of High Technology

- Employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2).
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v4i2.91>
- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 244–257.
<https://doi.org/10.1108/14725960410808230>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- 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>
- Farndale, E. , B. S. , V. V. M. , K. C. , & H.-H. V. (2014). *Work and organisation engagement: Aligning research and practice*.
- Fornell Claes, & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*.
- Gani, A. (2022). Engineering, and Technology Gani, A. 2022. The Influence of Perceptions of Organizational Support and Interpersonal Abilities on Employee Achievement Motivation. In *International Journal of Service Science* (Vol. 2, Issue 3).
- Gede, S. B., Putra, W., Ida, S., & Ketut, B. (2024). The Role Of Organizational Engagement Mediates The Effect Of Supportive Work Environment On Employee Retention. *RJOAS: Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*.
- Gefen, D., Straub, D. W., & Boudreau, M.-C. (2000). *Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice*. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1), 1–77. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00407>
- 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>
- Ghosh, K., & Sahney, S. (2011). Impact of organizational sociotechnical system on managerial retention. *Journal of Modelling in Management*, 6(1), 33–59. <https://doi.org/10.1108/17465661111112494>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariante dengan program IBM SPSS 26* (Edisi ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228–1247. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483845>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*. www.cengage.com/highered
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). *An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hakim, A. N., Bagis, F., Astuti, H. J., & Kharismasyah, A. Y. (2025). Supportive Work Environment and Employee Retention: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Person-Organization Fit. *International Journal of Asian Business and Management*, 4(2), 383-406.
- Halim, H., Radin, T. M. A. T., Azizan, F. L., & Nazri, N. S. (2021). Workplace environment, leader communication and hotel employee retention: job satisfaction as a mediator. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 37(4), 384-404.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23–44. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>
- Hytter, A. (2007). *Retention strategies in France and Sweden*. www.blackhallpublishing.com
- Iqbal, S., & Saeed Hashmi, M. (2015). Impact of Perceived Organizational Support on Employee Retention with Mediating Role of Psychological Empowerment. In *Soc Sci Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* (Vol. 9, Issue 1).
- Islam, T., Ali, G., & Ahmed, I. (2018). Protecting healthcare through organizational support to reduce turnover intention. *International Journal of Human Rights in Healthcare*. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-03-2017-0012>
- Jöreskog, K. G. (1993). Testing structural equation models. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 294–316). Sage Publications.
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841>

-
- Kadiresan, V., Khuan, W. S., Arumugam, T., Rasu, F., & Theseira, A. S. (2019). Employee Engagement and Retention in Automotive Industry in Malaysian Context. Job Stress as a Moderator. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(6s3), 607–616. <https://doi.org/10.35940/ijeat.F1108.0986S319>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, 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>
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. and Avey, J.B. (2008), “The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climateemployee performance relationship”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 No. 2, pp. 219238.
- Ma Prieto, I., & Pilar Pérez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Malinen, S., Wright, S., & Cammock, P. (2013). What drives organisational engagement? *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 1(1), 96–108. <https://doi.org/10.1108/20493981311318638>
- Naris, N. S., & Ukpere, I. W. (2010). Developing a retention strategy for qualified staff at the Polytechnic of Namibia. *African Journal of Business Management*, 4(6), 1078–1084. <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- 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). <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Noordiana, W., Hanafi, W., & Lyana Baharin, N. (2018). *Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry*. <https://www.researchgate.net/publication/340923519>
- Nur Alfianti, A. M. S. , D. P. K. (2026). *Pengaruh Performance Expectancy dan Effort Expectancy Terhadap Continuance Intention to Use Melalui Mediasi Attitude Towards Use pada Aplikasi Netflix*.

- Nutov, L., & Hazzan, O. (2014). An organizational engagement model as a management tool for high school principals. *Journal of Educational Administration*, 52(4), 469–486. <https://doi.org/10.1108/JEA-12-2012-0132>
- Odubango, D. (2015). *Employee Retention Strategies In Gauff Consultants (Nigeria) Limited. (A Case Study On Gauff Consultants Nigeria Limited) Dissertation Submitted In Part Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Masters In Business Administration At Dublin Business School And Mba (Business Management)*.
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635–652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035306>
- Ramlall, S. (2003). *Organizational Application Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness* (Vol. 8, Issue 2).
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rhule, K. (2004). *Duquesne Scholarship Collection Duquesne Scholarship Collection Electronic Theses and Dissertations The Effects of the Manager's Behavior on the Retention of High Potential Employees for Different Generations*. <https://dsc.duq.edu/etd>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617–635.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*, 11(2), 183–197. <https://doi.org/10.1080/13668800802050350>
- Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C. and Schmitt, N. (2001), “Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction”, *Journal of Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 431–449.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>

- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410–415. <https://doi.org/10.5897/AJBM09.125>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schermerhorn, J.R., Gardner, W.L. and Martin, T.N. (1990), "Management dialogues: turning on the marginal performer", *Organizational Dynamics*, Vol. 18 No. 4, pp. 4759.
- Sekaran & Bougie. (2016). *Researc method for business*.
- Shaikh, O. A. (2024). Effect of Supportive Work Environment on Employee retention Mediating role of employee engagement. In *GISRAS Journal of Management & Islamic Finance* (Vol. 4, Issue 2).
- Shakeel, N. (2015). Journal of Resources Development and Management www.iiste.org ISSN. In *An International Peer-reviewed Journal* (Vol. 6). www.iiste.org
- Singh, S., & Dixit, P. K. (2011). *Employee retention: The art of keeping the people who keep you in business*. *VSRD International Journal of Business & Management Research*, 1(7), 441-448.
- Toling Jr, W. A., Paolo Lacap, J. G., Biag, G. M., Joy Cosina, M. M., Jean España, L. O., Isabela Evangelista, M. A., Joy Garcia, F. F., & Osial, R. D. (2021). PREO Journal of Business and Management The Intervening Effect of Organizational Engagement on the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention. *Journal of Business and Management*, 2(2), 2619–6824.
- Tripathi, A., & Kalia, P. (2024). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. *Innovation: Organization and Management*, 26(2), 257–277. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2116640>
- Walker, J. W. (2001). *Zero Defections?* *Human Resource Planning*, 24, 6–8.
- Wickramasinghe, V. (2010). Impact of time demands of work on job satisfaction and turnover intention. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 3(3), 246–255. <https://doi.org/10.1108/17538291011093820>
- Yuniarti, R., & Hartiani. (2025). Pengaruh Distribusi Data Terhadap Hasil Uji Korelasi Studi Pada Uji Pearson Product Moment, Rank Spearman, dan Rank Kendall Tau. *Jurnal UJMC*, 11(1), 9–16.