



# PERAN *WORK ENGAGEMENT* DALAM MEMODERASI PANGARUH *EMPLOYEE RETENTION* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BANK MUAMALAT KC PEKALONGAN RAYA

Giat Waluyo<sup>1</sup>, Chalimah<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Pekalongan  
[giat.waluyo@gmail.com](mailto:giat.waluyo@gmail.com)

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Employee retention* terhadap kinerja pegawai dengan *work engagement* sebagai variabel moderasi pada Bank Muamalat KC Pekalongan Raya. Latar belakang penelitian ini didasari oleh pentingnya retensi karyawan dan keterlibatan kerja dalam mendukung pencapaian kinerja optimal, terutama di tengah tantangan pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) yang belum merata di seluruh cabang. Sampel yang digunakan adalah seluruh pegawai Bank Muamalat KC Pekalongan Raya yang berjumlah 46 orang dengan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert yang dibagikan melalui google form yang kemudian diolah menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.0. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) melalui evaluasi *outer* model, *inner* model, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee retention* dan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, *work engagement* tidak memoderasi secara signifikan hubungan antara *Employee retention* dan kinerja pegawai.

**Kata kunci:** Employee Retention, Work engagement, Kinerja Pegawai, Moderasi, PLS

## Abstract

This study aims to analyze the effect of Employee retention on Employee performance, with work engagement serving as a moderating variable at Bank Muamalat KC Pekalongan Raya. The research is grounded in the importance of Employee retention and work engagement in supporting optimal performance, particularly amid the uneven achievement of Key Performance Indicators (KPI) across branches. The sample consisted of all 46 Employees of Bank Muamalat KC Pekalongan Raya, selected using a saturated sampling technique. Data were collected through a Likert-scale questionnaire distributed via Google Forms and processed using SmartPLS version 4.0. The data analysis technique employed Partial Least Squares (PLS) through the evaluation of the outer model, inner model, and hypothesis testing. The results indicate

that both Employee retention and work engagement have a positive and significant effect on Employee performance. However, work engagement does not significantly moderate the relationship between Employee retention and Employee performance.

**Keywords:** Employee Retention, Work engagement, Employee Performance, Moderation, PLS

## 1. Pendahuluan

*Integrated Talent Management* (ITM) merupakan pendekatan strategis yang menyelaraskan seluruh proses pengelolaan SDM mulai dari rekrutmen, pengembangan, retensi, hingga suksesi secara terpadu untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi jangka panjang. Salah satu komponen dalam ITM adalah *Talent Strategy and Planning*, yakni proses perencanaan strategis yang mengidentifikasi kebutuhan talenta masa depan, menganalisis kesenjangan kompetensi, serta merancang strategi akuisisi dan pengembangan talenta yang selaras dengan visi dan arah organisasi. Perencanaan talenta yang efektif tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan saat ini, tetapi juga mengantisipasi dinamika pasar dan perubahan kompetensi masa depan, sehingga organisasi memiliki kesiapan menghadapi tantangan disruptif. Hal ini ditegaskan oleh Collings *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa strategi talenta yang terintegrasi harus berbasis data, kontekstual, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Menurut Robbins & Judge (2018), kinerja pegawai merupakan indikator utama keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusianya secara efektif. Kinerja ini tidak hanya diukur dari pencapaian target individu, tetapi juga dari kontribusi terhadap tujuan strategis organisasi. Dua faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah *Employee retention* dan *work engagement*. *Employee retention* merujuk pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, terutama yang memiliki kompetensi dan kontribusi tinggi. Di sisi lain, *work engagement* atau keterlibatan kerja adalah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan keterpusatan terhadap pekerjaan. Robbins dan Judge menegaskan bahwa karyawan yang engaged cenderung memiliki energi tinggi, merasa bangga terhadap pekerjaannya, dan mampu bertahan dalam tekanan kerja. Keterlibatan kerja sering kali menjadi jembatan antara retensi dan kinerja, karena meskipun karyawan bertahan di organisasi, tanpa

*engagement* yang tinggi, produktivitasnya belum tentu optimal.

Penelitian Septiani (2024) menganalisis kinerja Bank Muamalat Indonesia dengan metode *Balanced Scorecard* selama 2019-2023, menunjukkan hasil bervariasi. Perspektif keuangan baik pada NPF, FDR, dan CAR, namun ROA, ROE, dan BOPO kurang memuaskan. Aspek pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran menunjukkan kelemahan di pangsa pasar, inovasi, dan produktivitas, meskipun retensi karyawan dan layanan purna jual baik. Pada tahun 2024, Bank Muamalat Indonesia Cabang Pekalongan Raya melakukan evaluasi terhadap *Key Performance Indicators* (KPI), dengan fokus pada tiga aspek utama: Haji & Funding, Haji & Umroh, serta *Consumer*. Hasil rekap KPI memberikan gambaran pencapaian cabang-cabang di wilayah tersebut dalam mencapai target yang ditetapkan.

**Tabel 1.** Data Rekap *Key Performance* Indikator (KPI) periode Tahun 2024 Bank Muamalat Indonesia Cabang Pekalongan Raya

Regional	Cabang	Rata-rata KPI (Haji & Funding)	Rata-rata KPI (Haji & Umroh)	Rata-rata KPI ( <i>Consumer</i> )
Jawa Tengah	Pekalongan (a)	51,03 %	-	35,12 %
	Pekalongan (b)	38,09 %	-	-
	Pemalang (a)	30,62 %	-	-
	Pemalang (b)	12,01 %	-	-
	Tegal	4,76 %	35,67 %	-
	Batang	-	70,20 %	37,68 %

Sumber: Laporan *Key Performance* Indikator (KPI) Tahun 2024 Bank Muamalat Cabang Pekalongan Raya dan diolah oleh peneliti

Berdasarkan data pada tabel 1, sebagian besar cabang belum mencapai standar ideal, dengan nilai KPI Haji & Funding dan *Consumer* yang masih rendah. Cabang Pekalongan (a) mencatatkan KPI Haji & Funding 51,03% dan *Consumer* 35,12%, sementara Pekalongan (b) dan Pemalang (a) lebih rendah lagi, masing-masing 38,09% dan 30,62%. Pemalang (b) dan Tegal memiliki kinerja sangat rendah pada Haji & Funding, dengan nilai 12,01% dan 4,76%. Batang menunjukkan kinerja hampir ideal pada Haji & Umroh (70,20%), namun KPI *Consumer* masih rendah di 37,68%. Peningkatan kinerja terutama pada Haji & Funding dan *Consumer* diperlukan di sebagian besar cabang.

Penelitian ini penting dilakukan karena kinerja pegawai merupakan faktor krusial dalam menunjang keberhasilan operasional dan pelayanan perbankan syariah.

Meskipun tingkat retensi pegawai yang tinggi mencerminkan stabilitas organisasi, tanpa adanya keterlibatan kerja yang optimal, potensi kinerja pegawai belum tentu dapat dimaksimalkan. *Work engagement*, yang mencakup semangat, dedikasi, dan keterpusatan dalam bekerja, diyakini mampu memperkuat hubungan antara retensi dan kinerja. Maka melihat fenomena diatas, peneliti memberi judul penelitian ini yaitu “Peran *Work engagement* dalam Memoderasi Pengaruh *Employee retention* Terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Muamalat KC Pekalongan Raya”.

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1 Teori *Job Demands-Resources***

Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) menurut Bakker & Demerouti (2007) menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua komponen utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* mencakup tuntutan fisik maupun psikologis yang tinggi, seperti beban kerja dan tekanan waktu, yang jika berlebihan dapat menyebabkan kelelahan dan burnout. Sebaliknya, *job resources* seperti dukungan atasan, umpan balik, dan peluang pengembangan berfungsi meningkatkan motivasi, mendorong *work engagement*, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### **2.2 Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil yang dicapai individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan, sesuai dengan wewenang, tanggung jawab, dan etika (Afandi, 2018). Hasibuan (2019) menyatakan bahwa peran aktif karyawan sangat penting dalam menentukan rencana dan tujuan perusahaan, karena tanpa kontribusi karyawan, tujuan tidak dapat tercapai meskipun perusahaan memiliki sumber daya yang memadai. Mangkunegara (2014) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Afandi (2018), indikator kinerja pegawai meliputi kuantitas hasil kerja yang mengukur jumlah *output* yang dicapai, kualitas hasil kerja yang berhubungan dengan mutu pekerjaan, efisiensi dalam melaksanakan tugas yang mencakup penggunaan sumber daya secara hemat, dan disiplin kerja yang mencerminkan kepatuhan terhadap hukum serta peraturan yang berlaku. Selain itu, inisiatif mengukur kemampuan untuk bertindak tanpa petunjuk, ketelitian menilai kecermatan dalam mencapai tujuan, kepemimpinan menggambarkan proses mempengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan, kejujuran menunjukkan integritas dalam bekerja, dan kreativitas berhubungan dengan kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru.

### 2.3 *Employee Retention*

*Employee retention* merupakan upaya strategis yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan karyawan potensial agar tetap bekerja dalam jangka waktu yang panjang. Retensi karyawan mencerminkan tingkat loyalitas, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Tingkat retensi yang tinggi sangat penting bagi kelangsungan organisasi karena dapat menurunkan biaya rekrutmen, mengurangi waktu pelatihan ulang, serta menjaga stabilitas dan kontinuitas pengetahuan dalam perusahaan. *Employee retention* sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompensasi yang kompetitif, hubungan kerja yang harmonis, peluang pengembangan karier, serta iklim kerja yang mendukung (Memon *et al.*, 2016).

Adapun indikator yang umum digunakan untuk mengukur *Employee retention* meliputi: (1) Komitmen karyawan terhadap organisasi, yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dan profesional; (2) Kepuasan kerja, yang berkaitan dengan persepsi positif terhadap tugas, lingkungan kerja, dan manajemen; (3) Keinginan untuk bertahan (*intention to stay*), yaitu niat karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi dalam waktu yang lama; dan (4) Peluang pengembangan karier, yang mencakup kesempatan untuk promosi, pelatihan, dan peningkatan kompetensi (Kundu & Lata, 2017).

### 2.4 *Work engagement*

*Work engagement* merupakan suatu kondisi psikologis positif dan penuh semangat yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, ditandai oleh keterlibatan kognitif, emosional, dan fisik yang kuat dalam aktivitas kerja sehari-hari. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi menunjukkan motivasi intrinsik, komitmen terhadap organisasi, serta ketahanan dalam menghadapi tekanan kerja. *Work engagement* juga menjadi elemen penting dalam menciptakan kinerja tinggi dan keberlanjutan organisasi karena berkaitan erat dengan peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan (Inceoglu *et al.*, 2018).

Indikator *work engagement* yang banyak digunakan dalam penelitian mutakhir mengacu pada tiga dimensi utama, yaitu: (1) *Vigor*, yang mencerminkan energi tinggi, semangat, serta kemauan untuk berusaha keras dalam pekerjaan; (2) *Dedication*, yang menunjukkan rasa antusiasme, inspirasi, dan makna terhadap pekerjaan; dan (3) *Absorption*, yaitu kondisi ketika seseorang sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan sehingga sulit untuk melepaskan diri (Brees *et al.*, 2020).

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian Memon *et al.* (2016), *Employee retention* yang tinggi berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Retensi yang baik juga menciptakan stabilitas organisasi, sehingga pengalaman dan keterampilan karyawan dapat berkembang secara berkelanjutan dan berdampak positif pada pencapaian kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan penelitian yang menyatakan *Employee retention* secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai (Hanifa Nurul Hida Hakim *et al.*, 2023; Purnama & Mayliza, 2019; Sa'diyah *et al.*, 2017; Sugiyanto & Sutiainingsih, 2023). Tidak sejalan dengan penelitian Yuanita Toendan (2022) yang memberikan hasil bahwa retensi pegawai di Kantor Kecamatan Jekan Raya berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa program retensi belum berjalan efektif.

*Work engagement* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai karena mencerminkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang *engaged* tidak hanya bekerja lebih efektif dan efisien, tetapi juga cenderung aktif, inovatif, serta mampu mempertahankan kualitas kerja meskipun di bawah tekanan (Inceoglu *et al.*, 2018). Penelitian yang sejalan dilakukan oleh (Albana, 2019; Dwi Arfinasari & Prabowo, 2022; Kustya & Nugraheni, 2020; Pri & Zamralita, 2017; Putri, 2020) yang menyatakan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Tidak sejalan dengan penelitian Joushan *et al.* (2015) yang memberikan hasil bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

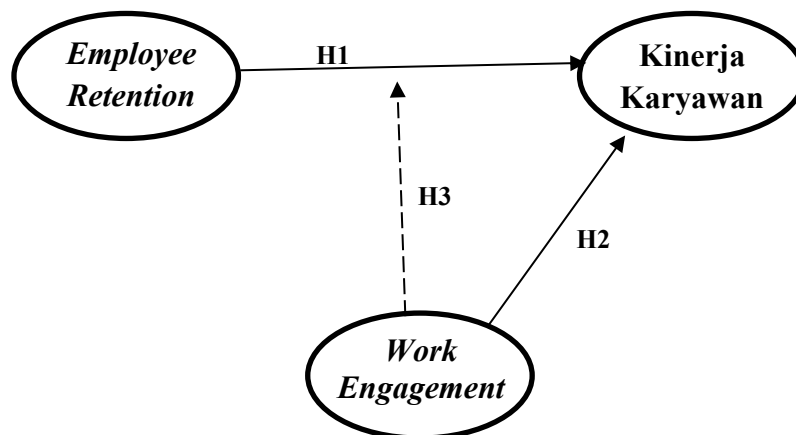
Lebih lanjut, *work engagement* juga berperan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara *Employee retention* dan kinerja pegawai. Meskipun retensi menciptakan stabilitas tenaga kerja, dampaknya terhadap kinerja tidak akan maksimal jika tidak diiringi oleh keterlibatan kerja yang tinggi (Inceoglu *et al.*, 2018). Sejalan dengan penelitian Nasruddin & Putri (2023) dan Bakker & Demerouti (2008) yang menjelaskan *work engagement* diketahui dapat memoderasi hubungan antara *talent management*, *knowledge management* dan *Employee retention*. Akan tetapi, tidak sejalan dengan penelitian Tianto & Surya P (2022) pengaruh moderasi *work engagement* positif namun tidak signifikan terhadap *career development* dan *job satisfaction* terhadap *Employee performance*.

## 2.6 Kerangka Pikir

Menurut Sugiyono (2005), kerangka pemikiran adalah suatu rangkaian pemikiran atau proses penelitian yang menjadi acuan atau pola bagi peneliti dalam melakukan penelitian terhadap objek yang diteliti. Dengan demikian, kerangka



pemikiran berfungsi sebagai pedoman bagi peneliti untuk menyelesaikan masalah yang dirumuskan dan mencapai tujuan penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini, model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1.** Model Penelitian

### 3. Metode Penelitian

Jumlah pegawai di Bank Muamalat KC Pekalongan Raya sebanyak 46 orang. Subyek penelitian ini adalah semua pegawai dengan besar sampel sebanyak 46 responden yang diambil secara sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Menurut Musyaffi *et al.* (2021) dan Setiabudhi *et al.* (2024), analisis *Partial Least Square* (PLS) terdiri dari tiga tahap utama: evaluasi *outer* model, *inner* model, dan pengujian hipotesis melalui bootstrapping. Evaluasi *outer* model menilai validitas konvergen melalui nilai loading factor ( $>0,70$ ) dan AVE ( $>0,50$ ), serta reliabilitas melalui composite reliability ( $>0,70$ ) dan Cronbach's alpha ( $>0,60$ ). Evaluasi *inner* model mencakup uji *R-Square* untuk mengukur kekuatan pengaruh (lemah  $>0,25$ , sedang  $>0,50$ , kuat  $>0,75$ ) dan *F-Square* untuk mengetahui besarnya efek konstruk eksogen terhadap endogen (kecil 0,005; sedang 0,010; besar 0,025). Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat *p-value* ( $<0,05$ ) untuk menentukan signifikansi hubungan antar variabel. Dalam analisis moderasi, koefisien jalur (original *sample*) positif menunjukkan pengaruh moderasi yang memperkuat hubungan, sedangkan negatif menunjukkan pengaruh yang melemahkan hubungan antar variabel.

#### 4. Hasil

##### 4.1 Uji Measurement Model / Outer Model

a. *Convergent Validity*

Berdasarkan hasil analisa, bahwa nilai *outer loading* semua indikator variabel X, Z, dan Y adalah lebih besar dari 0,5 sehingga dikatakan valid.

b. *Discriminant Validity*

Dilihat dari nilai AVE dan akar AVE

**Tabel 2.** Nilai AVE

Konstruksi/item	AVE
<i>Employee Retention</i>	0,955
Kinerja Pegawai	0,953
<i>Work engagement</i>	0,964

Pada tabel 2, terlihat bahwa nilai AVE setiap variabel lebih dari 0,5 sehingga dapat dikatakan variabel valid dan memenuhi persyaratan model yang baik.

**Tabel 3.** Nilai Akar AVE

Konstruksi/item	<i>Employee Retention</i>	Kinerja Pegawai	<i>Work engagement</i>
<i>Employee Retention</i>	0,845		
Kinerja Pegawai	0,925	0,841	
<i>Work engagement</i>	0,861	0,900	0,872

Konstruk dikatakan valid yakni dengan membandingkan nilai akar dari AVE dengan nilai korelasi antar variabel latent. Nilai akar AVE harus lebih besar dr korelasi antar variabel laten. Uji reliabilitas pada tabel 3, terlihat bahwa nilai akar AVE lebih besar dari korelasi antar variabel laten.

c. Reliabilitas

1) *Cronbach's alpha* : > 0,7

2)  $\rho_a$  : > 0,7

3) Composite Reliability : > 0,6



**Tabel 4.** Nilai Reliabilitas

Konstruksi/item	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Rho_a</i>	<i>Rho_c</i>
<i>Employee Retention</i>	0,955	0,956	0,961
Kinerja Pegawai	0,953	0,958	0,960
<i>Work engagement</i>	0,964	0,966	0,969

Berdasarkan tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha*, *rho\_a*, dan *Composite Reliabilty* setiap variabel telah memenuhi syarat untuk dapat dikatakan reliabel.

#### 4.2 Uji Structural Model / Inner Model

##### a. *R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen).

Kriterianya:

- 1) Jika nilai  $R^2 = 0,75 \rightarrow$  substansial (besar/kuat)
- 2) Jika nilai  $R^2 = 0,50 \rightarrow$  moderate (sedang)
- 3) Jika nilai  $R^2 = 0,25 \rightarrow$  lemah (kecil)

Catatan : SmartPLS memberi indikasi *R-Square* dari warna grafik berwarna hijau (mengindikasikan efek yang baik), merah (buruk).

**Tabel 5.** *R-Square Value*

Variabel	<i>R-Square</i>	Kriteria
Kinerja Pengawai	0,898	Besar/Kuat

*R-Square* Model Jalur I = 0,898 Artinya kemampuan variabel X dalam menjelaskan Y adalah sebesar 89,8 % (besar/kuat), sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

##### b. *F-Square*

*F2 effect size (F-Square)* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen).

Kriterianya:

- 1) Jika nilai  $f^2 = 0,005 \rightarrow$  kecil/buruk

- 2) Jika nilai  $f^2 = 0,010 \rightarrow$  sedang
- 3) Jika nilai  $f^2 = 0,025 \rightarrow$  besar/baik

**Tabel 6.** Nilai *F-Square*

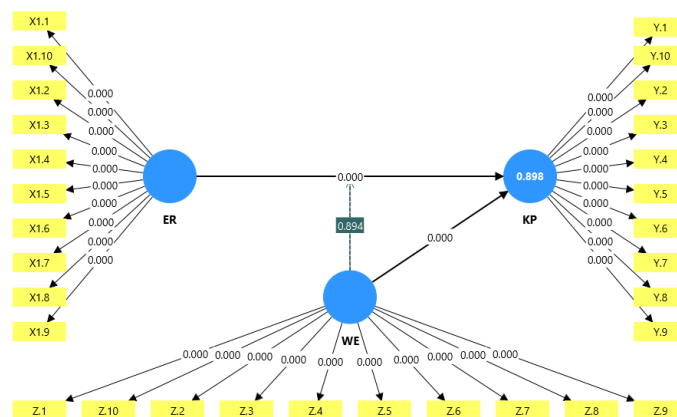
Konstruksi/item	<i>Employee Retention</i>	Kinerja Pegawai	<i>Work engagement</i>	<i>Work engagement x Employee Retention</i>
<i>Employee Retention</i>		0,525		
Kinerja Pegawai				
<i>Work engagement</i>		0,391		
<i>Work engagement x Employee Retention</i>		0,004		

Berdasarkan gambar 6, maka disimpulkan sebagai berikut :

- 1)  $X \rightarrow Y = 0,525$  (besar/baik)
- 2)  $Z \rightarrow Y = 0,391$  (besar/baik)
- 3)  $Z \times X = 0,004$  (kecil/buruk)

#### 4.3 Uji Hipotesis

##### a. Graphical Output



**Gambar 2.** Uji Hipotesis

- b. *Path Coefficient* : untuk menguji hipotesis suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen).

Kriterianya:

- 1) Koefisien jalur (*Path Coefficient*)
  - (a) Jika nilai koefisien jalur (*original sample*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah. Jika variabel eksogen meningkat naik, maka nilai variabel endogen juga meningkat naik.
  - (b) Jika nilai koefisien jalur (*original sample*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah. Jika variabel eksogen meningkat naik, maka nilai variabel endogen juga menurun.
  - (c) Dalam analisis moderasi, koefisien jalur (*original sample*) positif menunjukkan pengaruh moderasi yang memperkuat hubungan, sedangkan negatif menunjukkan pengaruh yang melemahkan hubungan antar variabel.
- 2) Nilai Probabilitas Signifikansi (*P-Value*)
  - (a) Jika nilai *P-Value* < 0,05, maka signifikan
  - (b) Jika nilai *P-Value* > 0,05, maka tidak signifikan

**Tabel 7.** Nilai *P-Values* Direct Effect

No	Hipotesis	Original sample	P values
1	ER → KP	0.617	0.000
2	WE → KP	0.395	0.000
3	WE x ER → KP	0.009	0.894

Berdasarkan gambar 8, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) ER → KP = 0,617 (positif), *P Value* 0,000 < 0,05 (signifikan) (H1)
- 2) WE → KP = 0,395 (positif), *P Value* 0,000 < 0,05 (signifikan) (H2)
- 3) WE x ER → KP = 0,009 (positif), *P Value* 0,894 > 0,05 (tidak signifikan) (H3)

## 5. Pembahasan

### 5.1 Identifikasi Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah pria dengan usia 25 hingga 35 tahun (41%), sebagian besar memiliki pendidikan S1 (71%), dan masa kerja lebih dari 10 tahun (43%). Tingkat pendidikan yang lebih tinggi dapat meningkatkan kesadaran dan kemampuan individu dalam

mengelola stres, yang berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, pengalaman kerja yang lebih lama menunjukkan pemahaman yang lebih baik mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan, serta kemampuan dalam menghadapi tantangan yang dapat mendukung produktivitas dan kinerja. (Robbins *et al.*, 2018).

## **5.2 Pengaruh *Employee retention* (ER) terhadap Kinerja Pegawai (KP) (H1)**

Hasil pengujian hipotesis memiliki nilai original *sample* 0,617 (positif), *P Value*  $0,000 < 0,05$  (signifikan) yang berarti *Employee retention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi retensi karyawan, maka kinerja pegawai cenderung meningkat. Temuan ini mendukung pandangan bahwa retensi karyawan yang efektif, melalui strategi seperti kompensasi yang adil, pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif, dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas pegawai (Allen & Bryant, 2012). Sejalan dengan beberapa penelitian yang menjelaskan bahwa *Employee retention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Hanifa Nurul Hida Hakim *et al.*, 2023; Purnama & Mayliza, 2019; Sa'diyah *et al.*, 2017; Sugiyanto & Sutiainsih, 2023).

## **5.3 Pengaruh *Work engagement* (WE) terhadap Kinerja Pegawai (KP) (H2)**

Hasil pengujian hipotesis memiliki nilai original *sample* 0,395 (positif), *P Value*  $0,000 < 0,05$  (signifikan) yang berarti *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan pegawai dalam pekerjaan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Keterlibatan kerja mencerminkan kondisi psikologis positif seperti antusiasme, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan, yang secara langsung mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja (Inceoglu *et al.*, 2018). Penelitian yang sejalan dilakukan oleh (Albana, 2019; Dwi Arfinasari & Prabowo, 2022; Kustya & Nugraheni, 2020; Pri & Zamralita, 2017; Putri, 2020) yang menyatakan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **5.4 Pengaruh *Work engagement* (WE) dalam Memoderasi *Employee retention* (ER) terhadap Kinerja Pegawai (KP) (H3)**

Hasil pengujian hipotesis memiliki nilai original *sample* 0,009 (positif), *P Value*  $0,894 > 0,05$  (tidak signifikan) yang berarti *work engagement* dapat memoderasi *Employee retention* terhadap kinerja pegawai dengan pengaruh tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* tidak signifikan memoderasi pengaruh *Employee retention* terhadap kinerja pegawai, yang mungkin disebabkan oleh rendahnya variasi tingkat *work engagement* dalam sampel atau adanya faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi hubungan tersebut (Inceoglu *et al.*, 2018).

Sejalan dengan penelitian Tianto & Surya P (2022) pengaruh moderasi *work engagement* positif namun tidak signifikan terhadap *career development* dan *job satisfaction* terhadap *Employee performance*. Didukung juga oleh penelitian Deepa & Dharshini (2024) yang menyatakan *work engagement* tidak selalu berfungsi secara efektif sebagai variabel moderasi dalam situasi WFH (*work from home*). Akan tetapi, tidak sejalan dengan penelitian Nasruddin & Putri (2023) dan Bakker & Demerouti (2008) yang menjelaskan *work engagement* diketahui dapat memoderasi hubungan antara *talent management*, *knowledge management* dan *Employee retention*.

## 6. Simpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah:

- a. *Employee retention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- b. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- c. *Work engagement* memoderasi pengaruh *Employee retention* terhadap kinerja pegawai tetapi tidak signifikan.

## 7. Saran

Beberapa hal yang dapat penulis sarankan untuk penelitian mendatang, yaitu sebagai berikut:

- a. Penelitian mendatang disarankan untuk melibatkan responden yang lebih luas, yaitu bank muamalat regional lain, agar hasil penelitian menjadi lebih representatif.
- b. Pengumpulan data tidak hanya dilakukan melalui kuesioner, tetapi juga dengan wawancara langsung kepada para responden. Pendekatan ini bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih rinci dan akurat dari setiap item pernyataan atau pertanyaan, sehingga dapat memperkuat keandalan dan validitas hasil penelitian.
- c. Menambahkan variabel independen seperti gaya kepemimpinan transformasional karena gaya kepemimpinan yang memberdayakan mampu memperkuat *Employee retention* dan mendorong kinerja.

## 8. Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafra Publishing.
- Albana, H. (2019). Pengaruh Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Work engagement di PT. Terminal Teluk Lamong Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 210–219. [www.indonesia-investments.com](http://www.indonesia-investments.com),
- Allen, D. G., & Bryant, P. C. (2012). *Managing Employee Turnover Dispelling Myths and Fostering Evidence-Based Retention Strategies*. New York: Business Expert Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

- <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Brees, J. R., Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2020). Workplace accountabilities: worthy challenge or potential threat?. *Career Development International*, 25(5), 517–537. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2019-0257>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.001.0001>.
- Deepa, R., & Dharshini, J. J. (2024). Driving sustained work engagement: moderating role of leadership and organizational support for remote work. *Management Research Review*, 47(3), 464–482. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2022-0806>
- Dwi Arfinasari, H., & Prabowo, B. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Startup PT Perintis Teknologi Internasional di Malang. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(6), 1768–1783. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v4i6.1460>
- Hanifa Nurul Hida Hakim, Sudarijati, & Erni Yuningsih. (2023). The Influence of Employee Retention, Job Satisfaction, and Work Motivation on Employee Performance at PT. Asri Buana Image. *Formosa Journal of Applied Sciences (FJAS)*, 2(9), 2225–2246. <https://doi.org/10.55927/fjas.v2i9.6012>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and Employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Joushan, S. A., Syamsul, M., & Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 13(4), 697–703.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on Employee retention: mediating role of organizational engagement", *International Journal of Organizational Analysis. Int J Logistics Management*, 25(4), 703–722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100> Permanent
- Kustya, N. D., & Nugraheni, R. (2020). Analisis Pengaruh Work engagement dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(2), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.



- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407–429. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077>
- Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2021). Konsep Dasar Structural Equation Model-Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls. Tangerang, Pascal Books.
- Nasruddin, & Putri, S. A. (2023). Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Employee retention pada Millennials Workforce yang di Moderasi oleh Employee Engagement. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Teknologi (EMT)*, 7(4), 974–984. <https://doi.org/10.35870/emt.v7i4.1559>
- Pri, R., & Zamralita, Z. (2017). Gambaran Work engagement Pada Karyawan Di PT EG (Manufacturing Industry). *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 1(2), 295. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v1i2.981>
- Purnama, D. R., & Mayliza, R. (2019). Pengaruh Employee retention terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Lubuk Buaya Cabang Padang. *OSF Preprints*, 1–16. <https://osf.io/h2jqp/>
- Putri, R. S. (2020). Hubungan Work engagement Dengan Kinerja Karyawan PT. Romindo Cabang Medan [Skripsi. Fakultas Psikologi. Universitas Airlangga]. <https://repositori.uma.ac.id/jspui/bitstream/123456789/12752/1/168600173> - Rinda Septiani Putri - Fulltext.pdf
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi. Organizational Behavior (Buku 1, Edisi Ke-12)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., Judge, T., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson. <https://www.pearson.com>
- Sa'diyah, H., Irawati, S. A., & Faidal. (2017). Pengaruh Employee retention Dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Kospin Jasa Cabang Jawa Timur. *Kompetensi*, 11(1), 39–42. <https://doi.org/10.1145/1376142.1376139>
- Septiani, D. E. (2024). *Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Pt Bank Muamalat Indonesia Tbk. Tahun 2019-2023*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon.
- Setiabudhi, H., Suwono, Setiawan, Y. A., & Karim, S. (2024). Analisis Data Kuantitatif dengan SmartPLS 4.0. Borneo Novelty Publishing.
- Sugiyanto, & Sutiainsih. (2023). Retensi Karyawan memediasi Dampak Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PD. BPR Djoko Tingkir Sragen). *Edunomika*, 07(01), 1–9.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tianto, Y. D., & Surya P, M. (2022). Pengaruh Job Satisfaction Dan Career Development Terhadap Tingkat Employee Performance Dengan Employee



Engagement Sebagai Variabel Moderasi (Studi Karyawan Bank OCBC, Tangerang, Banten). *Diponegoro Journal of Management*, 11(1).

Yuanita Toendan, R. (2022). Pengaruh Retensi Pegawai dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jekan Raya, Palangka Raya. *JMSO: Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(3), 263–273. <https://doi.org/10.52300/jmso.v3i3.8384>