



**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* DENGAN *EMPLOYEE WELLBEING* SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA BANK UNIVERSAL BPR CABANG BINTARO**

TESIS

ZARNELIS NIM : 2410121003

**PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
JAKARTA
2026**



**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* DENGAN *EMPLOYEE WELLBEING* SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA BANK UNIVERSAL BPR CABANG BINTARO**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Dalam Mencapai Gelar
Magister Manajemen

ZARNELIS NIM : 2410121003

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN MAGISTER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAKARTA
2026**

TESIS

PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE RETENTION* DENGAN *EMPLOYEE WELLBEING* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA BANK UNIVERSAL BPR CABANG BINTARO

Dipersiapkan dan disusun oleh :

ZARNELIS NIM 2410121003

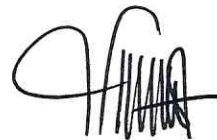
**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal : 01 Juli 2026
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima**



Dr Jubei Levianto, S.Sos, MM
Ketua Penguji



Dr. Jubaedah., S.E M.M
Pengguji 1



Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos., MM
Penguji 2 (Pembimbing I)



Dr Jubei Levianto, S.Sos, MM
Pembimbing II



Dr. Jubaedah, SE.MM
Dekan



Dr. Ranila Suciati, SE., MM., CFP.
Koordinator Prodi Magister Manajemen

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal :

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ZARNELIS

NIM : 2410121003

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi/tesis yang berjudul:

"Pengaruh Employee Engagement dan Work-Life Balance terhadap Employee Retention dengan Employee Well-Being sebagai Variabel Moderasi pada Pegawai Bank BPR Universal Cabang Bintaro" adalah benar merupakan hasil karya ilmiah saya sendiri dan belum pernah diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun untuk memperoleh gelar akademik. Seluruh sumber informasi, data, kutipan, pendapat, maupun karya pihak lain yang digunakan dalam penyusunan penelitian ini telah dicantumkan dan dirujuk secara benar sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya ketidaksesuaian, plagiarisme, atau pelanggaran terhadap pernyataan ini, maka saya bersedia menerima segala bentuk sanksi akademik sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku di lingkungan perguruan tinggi. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dalam keadaan sadar, tanpa adanya paksaan dari pihak mana pun, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 22 Juli 2026

Yang membuat pernyataan,



(ZARNELIS)

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ZARNELIS
NIM. : 2410121003
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (Non Exclusive Royalty Free Right) atas Tesis saya yang berjudul

**Pengaruh Employee Engagement dan Work-Life Balance terhadap
Employee Retention dengan Employee Well-Being sebagai Variabel
Moderasi pada Pegawai Bank BPR Universal Cabang Bintaro**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 22 Juli 2026

Yang menyatakan,



(Zarnelis)

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam keberhasilan organisasi, khususnya pada industri perbankan yang menghadapi tantangan dalam mempertahankan pegawai berkualitas. Tingginya tuntutan kerja dan persaingan industri mendorong perusahaan untuk memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi *employee retention*. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *employee engagement* dan *work-life balance* terhadap *employee retention* dengan *employee well-being* sebagai variabel moderasi pada pegawai Bank BPR Universal Cabang Bintaro. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 132 pegawai menggunakan teknik *sampling jenuh*. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0 melalui pengujian *outer model*, *inner model*, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* ($p=0,045$), *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* ($p=0,000$), serta *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* ($p=0,008$). Hasil penelitian juga membuktikan bahwa *employee well-being* mampu memoderasi hubungan *employee engagement* terhadap *employee retention* ($p=0,000$) dan memoderasi hubungan *work-life balance* terhadap *employee retention* ($p=0,001$). Nilai R-square sebesar 0,688 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan *employee retention* sebesar 68,8%. Penelitian ini memiliki kebaruan dengan menempatkan *employee well-being* sebagai variabel moderasi strategis pada konteks Bank Perkreditan Rakyat. Temuan penelitian diharapkan menjadi dasar pengembangan strategi retensi berbasis kesejahteraan pegawai.

Kata kunci: *Employee Engagement, Work-Life Balance, Employee Well-Being, Employee Retention.*

ABSTRACT

Human resources are strategic assets that play an important role in organizational success, particularly in the banking industry, which faces challenges in retaining qualified employees. Increasing work demands and intense industry competition encourage organizations to pay greater attention to factors influencing employee retention. This study aims to analyze the effect of employee engagement and work-life balance on employee retention, with employee well-being serving as a moderating variable among employees of Bank BPR Universal Bintaro Branch. This study employed a quantitative approach using a survey method through questionnaire distribution to 132 employees using a saturated sampling technique. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0 through outer model, inner model, and hypothesis testing. The results indicate that employee engagement has a positive and significant effect on employee retention ($p=0.045$), work-life balance has a positive and significant effect on employee retention ($p=0.000$), and employee well-being also has a positive and significant effect on employee retention ($p=0.008$). The findings further reveal that employee well-being significantly moderates the relationship between employee engagement and employee retention ($p=0.000$), as well as the relationship between work-life balance and employee retention ($p=0.001$). The R-square value of 0.688 indicates that the research model explains 68.8% of employee retention. This study offers novelty by positioning employee well-being as a strategic moderating variable within the context of a Rural Bank (Bank Perkreditan Rakyat). The findings are expected to provide a foundation for developing employee retention strategies based on employee well-being enhancement.

Keywords: *Employee Engagement, Work-Life Balance, Employee Well-Being, Employee Retention,*

PRAKATA

Puji dan syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik, dengan judul "*Analisis Employee Engagement dan Work-life balance Terhadap Employee Retention dengan Employee Wellbeing Sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan Bank Universal BPR Cabang Bintaro*". Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan apresiasi yang sebesar-besarnya banyak mendapatkan dukungan, bimbingan, dan pelajaran oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Jubaedah, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
2. Ibu Dr Ranila Suciati., SE.,MM.,CFP., selaku Ketua Program Studi S2 Magister Manajemen.
3. Bapak Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos. I, M.M., selaku Dosen Pembimbing Tesis.
4. Bapak Dr. Jubei Levianto., S.Sos M.M selaku dosen pembimbing II Tesis yang dengan penuh kesabaran telah memberikan arahan, saran, bimbingan, serta ilmu yang sangat berharga.
5. Kepada Bapak Ibu Pimpinan dan rekan kerja di Bank Universal BPR Cabang Bintaro.
6. Kepada Suami dan anak-anakku yang lagi sama-sama berjuang meraih mimpi untuk kesuksesan keluarga kita.

Besar harapan penulis agar karya ini dapat memberikan manfaat, menambah wawasan, serta menjadi referensi yang berguna bagi para pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Jakarta, Mei 2026



Zarnelis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	23
1.3 Tujuan Penelitian	24
1.4 Manfaat Penelitian	24
1.4.1 Manfaat Teoritis	24
1.4.2 Manfaat Praktis	25
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 26
2.1 Landasan Teori	26
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	26
2.1.2 Employee Retention	35
2.1.3 Employee Engagement	40
2.1.4 Work-Life Balance	42
2.1.5 Employee Well-Being	46
2.2 Penelitian Terdahulu	49
2.3 Kerangka Penelitian	66
2.4 Hipotesis	68
 BAB III METODE PENELITIAN	 70
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	70
3.1.1 Definisi Operasional Variabel	70
3.1.2 Pengukuran Variabel	73
3.2 Populasi dan Sampel	78
3.2.1 Populasi	78
3.2.2 Sampel	79
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel	79
3.3 Teknik Pengumpulan Data	80
3.3.1 Jenis Data	80
3.3.2 Sumber Data	80
3.3.3 Teknik Pengumpulan Data	81
3.4 Teknik Analisis Data	82
3.4.1 Analisis Statistik Deskriptif	82
3.4.2 Analisis Inferensial	84
3.4.2.1 Uji Measurement Model (Outer Model)	85

3.4.2.2 Uji Structural Model (Inner Model)	86
3.4.2.3 Uji Hipotesis	87
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	89
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	89
4.2 Hasil Penelitian	95
4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif	95
4.2.2 Analisis SEM-PLS	117
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian	139
4.3.1 Pembahasan Hasil Penelitian Secara Keseluruhan.....	139
4.3.2 Kebaruan (<i>Novelty</i>) Penelitian	145
4.3.7 Strategi Manajerial Hasil Penelitian	149
BAB V PENUTUP.....	155
5.1 Kesimpulan	155
5.2 Saran	159
DAFTAR PUSTAKA	164
LAMPIRAN.....	170

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Hasil Pra-Survei Employee Retention	7
Tabel 2 Hasil Pra-Survei Employee Engagement	8
Tabel 3 Hasil Pra-Survei Work-Life Balance	8
Tabel 4 Hasil Pra-Survei Employee Well-Being	9
Tabel 5 Pengukuran Variabel Employee Retention	52
Tabel 6 Pengukuran Variabel Employee Well-Being	53
Tabel 7 Pengukuran Variabel Employee Engagement	55
Tabel 8 Pengukuran Variabel Work-Life Balance	56
Tabel 9 Skala Likert	58
Tabel 10 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	58
Tabel 11 Teknik Skoring Skala Likert	66
Tabel 12 Interpretasi Nilai Indeks Responden	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Grafik Pekerja Formal dan Informal Nasional (2026)	3
Gambar 2 Grafik Tingkat Employee Engagement di Asia Tenggara	4
Gambar 3 Grafik Pekerja Indonesia Berdasarkan Jam Kerja per Minggu	5
Gambar 4 Grafik Life Evaluation di Asia Tenggara	6
Gambar 5 Grand Theory, Middle-Range Theory, dan Applied Theory	24
Gambar 6 Kerangka Berpikir	50