

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* terhadap *Employee Retention* dengan *Employee Well-Being* sebagai Variabel Moderasi pada Pegawai Bank BPR Universal Cabang Bintaro, dapat disimpulkan bahwa retensi pegawai merupakan fenomena yang tidak dapat dijelaskan hanya dari satu aspek tunggal. Keputusan pegawai untuk bertahan di organisasi dibentuk oleh kombinasi antara keterikatan terhadap pekerjaan, kemampuan menjaga keseimbangan kehidupan kerja, serta kesejahteraan psikologis dan emosional yang dirasakan selama bekerja. Dengan demikian, retensi pegawai bukan hanya persoalan loyalitas formal, tetapi merupakan hasil dari pengalaman kerja yang bermakna, kondisi kerja yang mendukung, dan kualitas hidup pegawai secara menyeluruh.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa *Employee Retention* memperoleh indeks sebesar 87,6 dan berada pada kategori sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai Bank BPR Universal Cabang Bintaro memiliki kecenderungan untuk tetap bertahan, tetapi belum sepenuhnya berada pada tingkat loyalitas yang sangat kuat. Pegawai masih menunjukkan adanya pertimbangan terhadap prospek karier, peluang pengembangan, dan kemungkinan kesempatan kerja di luar organisasi. Artinya, perusahaan telah memiliki dasar retensi yang cukup baik, namun masih perlu memperkuat faktor-faktor yang mampu membangun komitmen jangka panjang pegawai.

Variabel *Employee Engagement* memperoleh indeks sebesar 91,3 dan berada pada kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan kerja yang cukup baik, tetapi belum sepenuhnya optimal. Pegawai menunjukkan rasa bangga terhadap pekerjaannya, namun energi kerja, antusiasme, dan keterlibatan mendalam masih perlu ditingkatkan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keterikatan pegawai di Bank

BPR Universal Cabang Bintaro sudah terbentuk, tetapi membutuhkan dukungan organisasi yang lebih kuat agar engagement dapat berkembang menjadi loyalitas jangka panjang.

Variabel *Work-Life Balance* memperoleh indeks sebesar 97,7 dan berada pada kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai secara umum mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi ini menjadi temuan penting karena sektor perbankan memiliki tuntutan kerja yang cukup tinggi, baik dari sisi pelayanan nasabah, ketelitian administrasi, maupun pencapaian target. Tingginya *Work-Life Balance* menunjukkan bahwa pegawai merasa masih memiliki ruang untuk menjalankan kehidupan personal, memperoleh dukungan keluarga, dan menjaga stabilitas emosional di luar pekerjaan.

Variabel *Employee Well-Being* memperoleh indeks sebesar 100,5 dan berada pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Bank BPR Universal Cabang Bintaro memiliki tingkat kesejahteraan yang baik, baik dari aspek kepuasan hidup, kenyamanan kerja, hubungan sosial, maupun kesejahteraan psikologis. Pegawai merasa pekerjaan memberikan pengalaman yang positif, mendukung pengembangan diri, serta menciptakan hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa lingkungan kerja di BPR Universal telah memiliki modal sosial dan psikologis yang cukup kuat dalam mendukung kualitas kehidupan pegawai.

Hasil pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* dengan nilai Original Sample sebesar 0,133, T Statistics sebesar 2,002, dan P Values sebesar 0,045. Artinya, semakin tinggi keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk bertahan di organisasi. Namun, nilai koefisien yang relatif kecil menunjukkan bahwa engagement bukan satu-satunya faktor dominan dalam membentuk retensi. Keterikatan kerja perlu didukung oleh kesejahteraan, keseimbangan hidup, pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mampu mempertahankan motivasi pegawai dalam jangka panjang.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* dengan nilai Original Sample sebesar 0,403, T Statistics sebesar 6,546, dan P Values sebesar 0,000. Temuan ini merupakan salah satu hasil paling kuat dalam penelitian karena *Work-Life Balance* terbukti menjadi variabel dengan pengaruh langsung terbesar terhadap *Employee Retention*. Artinya, pegawai Bank BPR Universal Cabang Bintaro lebih cenderung bertahan apabila mereka mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan, keluarga, kehidupan sosial, dan kebutuhan pribadi. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks BPR, retensi pegawai sangat dipengaruhi oleh kualitas hidup pegawai, bukan hanya oleh keterikatan kerja atau tuntutan organisasi.

Hasil pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa *Employee Well-Being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* dengan nilai Original Sample sebesar 0,207, T Statistics sebesar 2,671, dan P Values sebesar 0,008. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa sejahtera secara emosional, psikologis, dan sosial memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk bertahan di perusahaan. Kesejahteraan pegawai menjadi faktor penting karena menciptakan rasa nyaman, aman, dihargai, dan memiliki hubungan kerja yang positif. Dengan demikian, retensi pegawai tidak hanya dibangun melalui kebijakan formal organisasi, tetapi juga melalui pengalaman kerja yang sehat dan manusiawi.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa *Employee Well-Being* mampu memoderasi hubungan *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention* dengan nilai Original Sample sebesar 0,310, T Statistics sebesar 5,336, dan P Values sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja akan memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap retensi apabila pegawai juga memiliki tingkat kesejahteraan yang tinggi. Dengan kata lain, pegawai yang semangat, berdedikasi, dan terlibat dalam pekerjaan akan semakin terdorong untuk bertahan apabila mereka juga merasa sejahtera, nyaman, dan didukung oleh lingkungan kerja. Hal ini menjadi salah satu kebaruan penting penelitian karena *Employee Well-Being* terbukti tidak hanya berperan sebagai variabel langsung, tetapi juga sebagai penguat strategis dalam hubungan antarvariabel.

Hasil pengujian hipotesis kelima membuktikan bahwa *Employee Well-Being* mampu memoderasi hubungan *Work-Life Balance* terhadap *Employee Retention* dengan nilai Original Sample sebesar 0,198, T Statistics sebesar 3,322, dan P Values sebesar 0,001. Artinya, keseimbangan kehidupan kerja akan semakin efektif dalam meningkatkan retensi apabila pegawai berada dalam kondisi sejahtera. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memiliki kecenderungan lebih kuat untuk bertahan apabila mereka juga merasa bahagia, sehat secara psikologis, memiliki hubungan kerja yang baik, dan merasakan pengalaman kerja yang positif.

Nilai R Square sebesar 0,688 menunjukkan bahwa variabel *Employee Engagement*, *Work-Life Balance*, dan *Employee Well-Being* mampu menjelaskan *Employee Retention* sebesar 68,8%, sedangkan sisanya sebesar 31,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat. Namun demikian, masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi retensi pegawai, seperti kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, pengembangan karier, lingkungan kerja, stres kerja, dan dukungan organisasi.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan menempatkan *Employee Well-Being* sebagai variabel moderasi strategis. Kebaruan ini memperluas pemahaman bahwa kesejahteraan pegawai bukan hanya faktor yang berdiri sendiri, tetapi juga menjadi mekanisme penguat yang menentukan seberapa besar pengaruh *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* terhadap *Employee Retention*. Secara empiris, penelitian ini juga memberikan kontribusi pada konteks Bank Perkreditan Rakyat yang masih relatif jarang diteliti, khususnya dalam kajian retensi pegawai berbasis kesejahteraan, keterikatan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Dengan demikian, kesimpulan utama penelitian ini adalah bahwa retensi pegawai di Bank BPR Universal Cabang Bintaro dapat diperkuat melalui strategi yang tidak hanya berorientasi pada pekerjaan, tetapi juga berorientasi pada manusia. Pegawai akan lebih mungkin bertahan apabila mereka merasa terikat dengan pekerjaan, mampu menjaga keseimbangan kehidupan, dan merasakan kesejahteraan dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan

pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih manusiawi, adaptif, dan berkelanjutan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen Bank BPR Universal Cabang Bintaro, pengembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia, serta peneliti selanjutnya.

5.2.1 Saran Praktis untuk Bank BPR Universal Cabang Bintaro

Bank BPR Universal Cabang Bintaro perlu menjadikan hasil penelitian ini sebagai dasar dalam merancang strategi retensi pegawai yang lebih komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Retention* masih berada pada kategori sedang, sehingga perusahaan perlu memperkuat faktor-faktor yang mampu membangun loyalitas jangka panjang. Strategi retensi tidak cukup hanya dilakukan melalui kontrak kerja, aturan organisasi, atau target kinerja, tetapi harus dibangun melalui pengalaman kerja yang positif, dukungan psikologis, kesejahteraan pegawai, dan keseimbangan kehidupan kerja. *Pertama*, perusahaan perlu mengembangkan *Well-Being Based Retention Strategy*, yaitu strategi retensi berbasis kesejahteraan pegawai. Program ini dapat diwujudkan melalui pemeriksaan kesehatan berkala, konseling pegawai, program kesehatan mental, kegiatan olahraga bersama, serta ruang konsultasi bagi pegawai yang mengalami tekanan kerja. Dalam konteks BPR yang memiliki tuntutan pelayanan dan target kerja, program kesejahteraan menjadi penting untuk mencegah kelelahan kerja dan menjaga stabilitas psikologis pegawai.

Kedua, perusahaan perlu memperkuat *Work-Life Balance* karena variabel ini terbukti memiliki pengaruh terbesar terhadap *Employee Retention*. Manajemen dapat melakukan evaluasi beban kerja, memperbaiki distribusi tugas, mengelola lembur secara lebih bijak, dan memastikan target kerja tetap realistis. Perusahaan juga dapat menciptakan kebijakan kerja yang lebih adaptif, misalnya pengaturan jadwal kerja yang lebih manusiawi, fleksibilitas tertentu pada kondisi keluarga mendesak, serta dukungan terhadap kebutuhan kehidupan pribadi pegawai. *Ketiga*, perusahaan perlu meningkatkan Employee Engagement melalui penguatan rasa memiliki, komunikasi internal, pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan penghargaan terhadap kontribusi kerja. Pegawai yang merasa dihargai dan

Zarnelis, 2026

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

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Manajemen SDM
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

dilibatkan akan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap perusahaan. Untuk itu, manajemen dapat mengembangkan forum komunikasi rutin, briefing motivasional, program apresiasi pegawai, serta kegiatan kebersamaan yang memperkuat ikatan sosial antarpegawai.

Keempat, perusahaan perlu membangun sistem pengembangan karier yang lebih jelas dan transparan. Salah satu temuan penting dalam penelitian adalah bahwa retensi pegawai masih berada pada kategori sedang, terutama berkaitan dengan prospek jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan peta jenjang karier, kriteria promosi yang objektif, program pelatihan kompetensi, mentoring, coaching, dan talent mapping. Pegawai yang melihat masa depan kariernya di perusahaan akan memiliki dorongan lebih besar untuk bertahan. Kelima, perusahaan perlu memperkuat sistem penghargaan finansial dan nonfinansial. Selain kompensasi yang kompetitif, penghargaan nonfinansial seperti pengakuan dari pimpinan, penghargaan kinerja, apresiasi loyalitas, dan kesempatan mengikuti pelatihan juga dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai. Penghargaan yang diberikan secara adil dan konsisten akan menciptakan persepsi positif bahwa organisasi menghargai kontribusi pegawainya.

Keenam, perusahaan perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang empatik dan suportif. Pimpinan tidak hanya berperan sebagai pengawas kinerja, tetapi juga sebagai pembimbing, pendengar, dan pendukung perkembangan pegawai. Kepemimpinan yang komunikatif dan peduli terhadap kondisi pegawai akan memperkuat kepercayaan, kenyamanan kerja, dan komitmen terhadap organisasi. Dalam organisasi skala BPR, kedekatan hubungan antara pimpinan dan pegawai menjadi faktor penting yang dapat memperkuat retensi. *Ketujuh*, perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang lebih manusiawi dan kolaboratif. Budaya kerja yang hanya menekankan target dapat menimbulkan tekanan psikologis. Sebaliknya, budaya yang menghargai kerja sama, komunikasi terbuka, keseimbangan hidup, dan kesejahteraan pegawai akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat. Oleh karena itu, Bank BPR Universal Cabang Bintaro perlu memperkuat budaya kerja berbasis kepercayaan, saling mendukung, dan penghargaan terhadap manusia.

5.2.2 Saran Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam kajian *Employee Retention*. Penelitian ini membuktikan bahwa retensi pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh keterikatan kerja dan keseimbangan kehidupan, tetapi juga diperkuat oleh kesejahteraan pegawai. Dengan demikian, model penelitian ini memperluas pemahaman bahwa *Employee Well-Being* memiliki peran strategis dalam menjelaskan perilaku bertahan pegawai. Penelitian ini juga memperkaya literatur dengan menempatkan *Employee Well-Being* sebagai variabel moderasi. Selama ini, banyak penelitian menempatkan *Employee Well-Being* sebagai variabel independen atau variabel mediasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai dapat berperan sebagai kondisi penguat yang memperbesar pengaruh *Employee Engagement* dan *Work-Life Balance* terhadap *Employee Retention*. Temuan ini memberikan kontribusi konseptual bahwa kesejahteraan pegawai memiliki fungsi strategis dalam memperkuat efektivitas faktor-faktor organisasi. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis pada konteks sektor perbankan, khususnya Bank Perkreditan Rakyat. Kajian mengenai *Employee Engagement*, *Work-Life Balance*, *Employee Well-Being*, dan *Employee Retention* masih banyak dilakukan pada perusahaan besar, organisasi publik, dan bank umum. Oleh karena itu, penelitian ini memperluas ruang kajian MSDM pada konteks BPR yang memiliki karakteristik organisasi berbeda, baik dari sisi ukuran organisasi, hubungan kerja, tekanan operasional, maupun pola interaksi pegawai.

5.2.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan nilai R Square sebesar 0,688, masih terdapat 31,2% variasi *Employee Retention* yang dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Variabel tersebut dapat menjadi peluang pengembangan penelitian berikutnya agar model retensi pegawai menjadi lebih komprehensif. Beberapa variabel yang disarankan untuk diteliti lebih lanjut antara lain kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, *career development*, *organizational commitment*,

lingkungan kerja, job stress, dan organizational support. Variabel kompensasi penting karena pegawai sering mempertimbangkan imbalan finansial dalam keputusan bertahan. Variabel kepemimpinan juga penting karena gaya kepemimpinan pimpinan cabang dapat memengaruhi kenyamanan dan loyalitas pegawai. Sementara itu, budaya organisasi dan lingkungan kerja dapat menjelaskan iklim psikologis yang membentuk keputusan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi.

Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan mixed method dengan menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai alasan psikologis dan sosial di balik keputusan pegawai untuk bertahan. Wawancara mendalam dengan pegawai, pimpinan cabang, dan bagian HR dapat memperkaya hasil statistik sehingga penelitian menjadi lebih kuat secara empiris. Selain itu, penelitian berikutnya dapat memperluas objek penelitian pada beberapa cabang Bank BPR Universal atau membandingkan dengan BPR lain. Dengan cakupan responden yang lebih luas, hasil penelitian akan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Penelitian komparatif antar cabang juga dapat menunjukkan apakah faktor retensi pegawai dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan, budaya kerja lokal, atau kondisi operasional masing-masing cabang.

5.2.4 Saran Kebijakan Strategis Jangka Panjang

Pada jangka panjang, Bank BPR Universal Cabang Bintaro perlu melakukan transformasi manajemen sumber daya manusia menuju Human-Centered Organization. Konsep ini menempatkan pegawai bukan hanya sebagai sumber daya operasional, tetapi sebagai manusia yang memiliki kebutuhan psikologis, sosial, emosional, dan kehidupan personal. Transformasi ini penting karena hasil penelitian menunjukkan bahwa retensi pegawai sangat dipengaruhi oleh kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja. Perusahaan perlu membangun sistem manajemen pegawai yang lebih berorientasi pada kesejahteraan jangka panjang. Kebijakan HR sebaiknya tidak hanya berfokus pada rekrutmen, penilaian kinerja, dan pencapaian target, tetapi juga pada pembangunan pengalaman kerja yang sehat. Hal ini dapat dilakukan melalui integrasi antara

sistem kinerja, sistem pengembangan karier, program kesejahteraan, penguatan budaya organisasi, dan sistem penghargaan yang adil.

Bank BPR Universal Cabang Bintaro juga perlu mengembangkan Human Capital Dashboard untuk memantau indikator penting seperti tingkat engagement, work-life balance, well-being, turnover intention, absensi, beban kerja, dan kepuasan pegawai. Dengan data tersebut, manajemen dapat mengambil keputusan berbasis bukti dan melakukan intervensi sebelum muncul masalah retensi yang lebih besar. Pada akhirnya, strategi jangka panjang yang paling penting adalah membangun organisasi yang tidak hanya menuntut kinerja, tetapi juga merawat manusia yang menghasilkan kinerja tersebut. Pegawai yang merasa dihargai, didukung, sejahtera, dan memiliki kehidupan yang seimbang akan lebih mudah membangun loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, Bank BPR Universal Cabang Bintaro dapat menciptakan sistem retensi pegawai yang lebih kuat, berkelanjutan, dan selaras dengan tantangan dunia kerja modern.