

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
PADA KARYAWAN BSI DI KOTA DEPOK**



**SKRIPSI**

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
SEBAGAI SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH GELAR SARJANA  
EKONOMI**

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

**Disusun Oleh:**

**Julietta Khairun Nisaa  
NIM. 21108020079**

**PROGRAM STUDI S1 PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
2025**

## HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 550821, 512474 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

### PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-896/Un.02/DEB/PP.00.9/06/2025

Tugas Akhir dengan judul : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN BSI DI KOTA DEPOK

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : JULIETTA KHAIRUN NISAA  
Nomor Induk Mahasiswa : 21108020079  
Telah diujikan pada : Senin, 26 Mei 2025  
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

#### TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang  
Dr. Ruspita Rani Pertiwi, S.Psi, M.M  
SIGNED

Valid ID: 684ced30ea950



Pengaji I

Drs. Ahmad Yusuf Khoiruddin, S.E., M.Si.  
SIGNED



Pengaji II

Fitri Zaelina, S.E.I.M.E.K  
SIGNED



Yogyakarta, 26 Mei 2025  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Prof. Dr. Misnen Ardiansyah, S.E., M.Si., Ak., CA., ACPA.  
SIGNED



## HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
PRODI PERBANKAN SYARIAH  
Jl. Marsda Adisucipto Telp./Fax. (0274) 512840 DIY

### SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada,

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka saya selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudari:

Nama	:	Julietta Khairun Nisa
NIM	:	21108020079
Judul Skripsi	:	Pengaruh <i>Work Environment</i> dan <i>Career Development</i> terhadap <i>Employee Retention</i> dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan BSI di Kota Depok

Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan/Program Studi Perbankan Syariah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang ilmu Ekonomi.

Dengan ini saya berharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqosahkan atas perhatiannya saya ucapan terima kasih.

Yogyakarta, 16 Mei 2025

Dr. Ruspita Rani Pertiwi, S.Psi., M.M.  
NIP. 19760616 200501 2 002

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

### SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Julietta Khairun Nisaa

NIM : 21108020079

Prodi : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan BSI di Kota Depok” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri dan bukan merupakan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah di rujuk dan disebutkan dalam *body note* dan daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya terdapat pada penyusun.

Demikian, surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Yogyakarta, 16 Mei 2025



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

Sebagai civitas akademik UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Julietta Khairun Nisaa
NIM	:	21108020079
Prodi	:	Perbankan Syariah
Fakultas	:	Ekonomi dan Bisnis Islam
Jenis Karya	:	Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*non-exclusive royalty free right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel Mediasi Pada Karyawan BSI di Kota Depok”**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*non-exclusive royalty free right*) ini UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta berhak menyimpan, mengalihmedia, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 26 Mei 2025



**Julietta Khairun Nisaa**  
**NIM. 21108020079**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Dengan segala rahmat dan karunia yang diberikan oleh Allah S.W.T. penulisan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.*

*Karya ini saya persembahkan dengan tulus kepada:*

*Kedua orang tua tercinta, atas do'a dan dukungan yang tiada henti,*

*Teman-teman seperjuangan,*

*Dosen-dosen Program Studi Perbankan Syariah, atas ilmu dan bimbingan yang berharga,*

*dan*

*Almamater tercinta UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.*



**PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN KEPUTUSAN BERSAMA  
MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
REPUBLIK INDONESIA**

Nomor: 158 Tahun 1987

Nomor: 0543b/U/1987

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0532b/U/1987.

**A. Konsonan Tunggal**

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba‘	B	be
ت	Ta‘	T	te
ث	Ša‘	Š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	je
ح	Ha‘	H	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha‘	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	de
ذ	Žal	Ž	ze (dengan titik di atas)
ر	Ra‘	R	er
ز	Zai	Z	zet
س	Sin	S	es

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ش	Syin	Sy	es dan ya
ص	Şad	Ş	es (dengan titik di bawah)
ض	Đad	Đ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta‘	Ț	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za‘	Ț	zet (dengan titik di bawah)
ع	=Ain	=	koma terbalik di atas
خ	Gain	G	ge
ف	Fa‘	F	ef
ق	Qaf	Q	qi
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	=el
م	Mim	M	=em
ن	Nun	N	=en
و	Waw	W	w
ه	Ha‘	H	ha
ء	Hamzah	=	apostrof
ي	Ya‘	Y	ya

## B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis Rangkap

متعددة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'Iddah</i>

## C. Ta' Marbutah

Semua *ta' marbutah* ditulis dengan h, baik berada pada kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata-kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlakukan bagi kata-kata arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	Ditulis	<i>Hikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>'Illah</i>
كرمatalاولياده	Ditulis	<i>Karamah al auliya'</i>

## D. Vokal Pendek dan Penerapannya

٠	Fathah	Ditulis	A
٠	Kasrah	Ditulis	i
ُ	Dammah	Ditulis	u
فعل	Fathah	Ditulis	<i>Fa'ala</i>
ذكر	Kasrah	Ditulis	<i>Zukira</i>
يذهب	Dammah	Ditulis	<i>Yazhabu</i>

## E. Vokal Panjang

1.	Fathah + alif جاھلیة	Ditulis	<i>A</i> <i>Jahiliyah</i>
2.	Fathah + ya'mati تنسی	Ditulis	<i>A</i> <i>Tansa</i>
3.	Kasrah + ya'mati کریم	Ditulis	<i>I</i> <i>Karim</i>
4.	Dhammah + wawu mati فروض	Ditulis	<i>U</i> <i>Furud</i>

## F. Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya'mati بینکم	Ditulis	<i>Ai</i> <i>Bainakum</i>
2.	Fathah + wawu mati قول	Ditulis	<i>Au</i> <i>Qaul</i>

## G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata yang dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتَمْ	Ditulis	<i>A'antum</i>
اعْدَتْ	Ditulis	<i>U'iddat</i>
لَّاْنْ شَكْرَتْمْ	Ditulis	<i>La'in syakartum</i>

## H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *qamariyah* maka ditulis menggunakan huruf awal “al”.

القرآن	Ditulis	<i>Al-Qur'an</i>
القياس	Ditulis	<i>Al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *syamsiah* maka ditulis sesuai dengan huruf pertama *syamsiah* tersebut.

السماء	Ditulis	<i>As-sama'</i>
الشمس	Ditulis	<i>Asy-Qiyas</i>

#### I. Penyusunan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

ذوي الفروض	Ditulis	<i>Zawi al-furud</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>Ahl as-sunnah</i>



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya sehingga, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan sebaik-baiknya. Shalawat serta salam senantiasa tetap tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang senantiasa kita nantikan syafaat-Nya di *yaumul qiyamah* nanti.

Dalam penyusunan tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Maka dari itu dengan segala kerendahan hati dan ta'dzim, penulis mengucapkan terima kasih banyak dari lubuk hati terdalam penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan setulus hati kepada pihak-pihak yang telah ikut berperan dalam penyusunan skripsi ini, khususnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis, terutama mamah tercinta yang senantiasa memberikan dukungan baik secara materi maupun non-materi, restu, motivasi dan kasih sayang yang telah diberikan hingga detik ini.
2. Bapak Prof. Noorhaidi Hasan, S.Ag., MA., M.Phil., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta semua jajarannya.
3. Bapak Prof. Dr. Misnen Ardiansyah, S.E., M.Si., K.CA., ACPA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga beserta semua jajarannya.
4. Bapak Dr. Jeihan Ali Azhar, S.Si., M.E.I. selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah dan Dosen Penasihat Akademik.
5. Ibu Dr. Ruspita Rani Pertiwi, S. Psi, M.M. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing dan memberi arahan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan berharga selama menempuh perkuliahan.

7. Seluruh pegawai Staff Tata Usaha Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
8. Seluruh jajaran pegawai Bank Syariah Indonesia KC Margonda yang telah memberikan izin, waktu serta kesempatan kepada saya untuk melaksanakan penelitian. Terima kasih banyak atas bantuan, informasi dan kerjasamanya yang sangat mendukung kelancaran proses penyusunan skripsi ini.
9. Terimakasih kepada Program Studi Perbankan syariah yang telah mengembangkan kemampuan saya dengan fasilitas program yang disediakan. Melalui MBKM Praktisi dan Program *Student Exchange* saya merasa bersyukur telah diberikan kesempatan dan pengalaman berharga seperti itu, semoga kedepannya Program Studi Perbankan Syariah bisa lebih keren lagi dan menjadi wadah bagi mahasiswanya untuk berkembang.
10. Terima kasih untuk Shafira El-Firdausi Yahya, salah satu teman yang tetap *stay* sampai sekarang. Makasih udah nemenin di masa-masa paling nggak gampang, terutama *in my lowest point*. Kehadiran kamu, dengan cara kamu yang sederhana, ceria, dan penuh *positive vibes*, bener-bener bantu banget buat bikin semuanya terasa lebih ringan. Semoga segala hajat dan cita-cita kamu dimudahkan dan dikabulkan.
11. Teman-teman penulis, Nadina Sri Halimah, Umay Shafira, St. Nur Awwalina, Diah Puspita Ningrum, Indira Aurelia Napitupulu, dan Laily Hasna Murti, terima kasih sudah jadi teman seperjalanan selama kuliah. Melewati banyak hal, dan momen-momen seru yang nggak bakal dilupain. *Special thanks* untuk Anita Nurjanah yang selalu ada dari awal masa perkuliahan, cari kost, sampai masa skripsi selesai. Makasih udah terus nemenin, nyemangatin, dan jadi temen yang baik. Semoga kita semua sukses dimasa depan.
12. Teman-teman KKN 208 yang tetap kompak bahkan setelah masa KKN usai. Terima kasih karena sudah hadir di sidang temen-temen sebagai bentuk dukungan. Kehadiran kalian jadi bentuk kepedulian satu sama lain. Semoga setelah ini, kita semua bisa terus melangkah dan menemukan jalan sukses versi masing-masing.

13. Teman-teman IKDAR Yogyakarta yang telah membangun komunitas ini menjadi lebih dari sekadar organisasi. Semoga IKDAR terus jadi keluarga yang selalu terbuka untuk alumni, tempat nongkrong yang penuh cerita, dan sumber inspirasi bagi kita semua.
14. Terima kasih untuk teman-teman Program Studi Perbankan Syariah Angkatan 2021 yang telah membersamai perjalanan panjang selama masa perkuliahan. Semoga apa pun jalan yang kita ambil setelah ini, kita semua bisa terus melangkah dengan versi terbaik diri kita.
15. Terima kasih juga kepada semua pihak yang telah terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyusunan skripsi ini. Setiap dukungan, semangat, dan doa yang diberikan. Meski mungkin tampak sederhana, sangat berarti dan memberikan kekuatan di setiap langkah perjalanan ini. Semoga kebaikan yang telah diberikan menjadi keberkahan bagi kita semua.
16. Terakhir, terima kasih untuk diri sendiri karena terus berusaha dan tidak menyerah. Teruslah semangat dalam menuntut ilmu, berkembang dan berusaha jadi manusia yang bermanfaat bagi sekitar. Setiap langkah yang telah ditempuh, sekecil apapun pantas untuk dirayakan.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas semua kebaikan mereka dengan nikmat dan berkah yang sempurna. Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, kritik dan saran serta perkembangan dari penelitian ini sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini bisa bermanfaat. Aamiin.

Yogyakarta, 18 April 2025

Hormat Penulis



**Julietta Khairun Nisaa**  
**NIM. 21108020079**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN KEPUTUSAN BERSAMA MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xviii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xix</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Sistematika Penulisan.....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
A. Landasan Teori.....	11
1. Retensi Karyawan.....	11
2. Lingkungan Kerja .....	15
3. Pengembangan Karir .....	19
4. <i>Employee Engagement</i> (Keterikatan Karyawan).....	23
B. Penelitian Terdahulu .....	27
C. Hipotesis.....	32
1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan.....	32
2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan. ....	33
3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	33
4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	34
5. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Retensi Karyawan. ....	34
6. Pengaruh Lingkungan Kerja secara positif dimediasi <i>Employee Engagement</i> terhadap Retensi Karyawan.....	35
7. Pengaruh Pengembangan Karir secara positif dimediasi <i>Employee Engagement</i> terhadap Retensi Karyawan.....	36
D. Kerangka Teoritik .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
A. Jenis Penelitian.....	38
B. Populasi dan Sampel .....	38
1. Populasi.....	38
2. Sampel .....	39
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	39

D. Jenis Data Penelitian .....	39
1. Data Primer .....	39
2. Data Sekunder.....	39
E. Teknik Pengumpulan Data .....	40
F. Definisi Operasional Variabel.....	41
G. Teknik Analisis Data.....	42
1. Structural Equation Modelling (SEM).....	42
H. Analisis dan Pegujian Hipotesis .....	42
1. <i>Outer Model</i> .....	42
2. <i>Inner Model</i> .....	43
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	46
B. Karakteristik Responden .....	47
1. Jenis Kelamin.....	47
2. Generasi .....	47
3. Masa Kerja.....	48
C. Hasil Analisis Data.....	49
1. Uji Outer Model.....	49
2. Uji Inner Model .....	53
3. Uji Hipotesis .....	57
D. Pembahasan.....	60
1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan .....	60
2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan .....	62
3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	64
4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	66
5. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Retensi Karyawan .....	67
6. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan dimediasi <i>Employee Engagement</i> .....	69
7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dimediasi <i>Employee Engagement</i> .....	72
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>75</b>
A. Kesimpulan.....	75
B. Keterbatasan Penelitian .....	76
C. Saran.....	76
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>78</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>xxii</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	27
Tabel 3.1. Skala Likert.....	40
Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel.....	41
Tabel 4.1. Karakteristik Jenis Kelamin .....	47
Tabel 4.2. Karakteristik Generasi .....	47
Tabel 4.3. Karakteristik Masa Kerja .....	48
Tabel 4.4. Convergent Validity (Loading Factor).....	49
Tabel 4.5. <i>Discriminant Validity</i> (Fornell-Larcker).....	51
Tabel 4.6. Composite Reliability .....	52
Tabel 4.7. R-Square .....	54
Tabel 4.8. F-Square.....	55
Tabel 4.9. GOF.....	56
Tabel 4.10. Path Coefficients .....	57
Tabel 4.11. Specific Indirect Effects.....	59



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pikir .....	37
Gambar 4.1. <i>Outer Model</i> (PLS-SEM Algorithm) .....	49
Gambar 4.2. <i>Inner Model</i> (Bootsrapping).....	53



## ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan dengan *employee engagement* sebagai mediasi pada karyawan BSI di Kota Depok. Hasil uji menunjukkan bahwa lingkungan kerja ( $t = 3.373$ ;  $p = 0.000$ ) dan pengembangan karir ( $t = 4.922$ ;  $p = 0.000$ ) berpengaruh signifikan terhadap retensi. Keduanya juga berpengaruh terhadap *employee engagement* ( $t = 2.556$ ;  $p = 0.005$  dan  $t = 2.655$ ;  $p = 0.004$ ), namun *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi ( $t = 1.053$ ;  $p = 0.146$ ). Mediasi keterikatan juga tidak signifikan ( $t = 0.784$  &  $1.055$ ;  $p > 0.05$ ).

**Kata kunci:** Retensi Karyawan, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, *Employee Engagement*.



## ABSTRACT

*This study analyzes the influence of work environment and career development on employee retention with employee engagement as a mediating variable among BSI employees in Depok City. The results show that work environment ( $t = 3.373; p = 0.000$ ) and career development ( $t = 4.922; p = 0.000$ ) have a significant positive effect on retention. Both also influence employee engagement ( $t = 2.556; p = 0.005$  and  $t = 2.655; p = 0.004$ ), but employee engagement does not significantly affect retention ( $t = 1.053; p = 0.146$ ). The mediating role of engagement is also not significant ( $t = 0.784$  &  $1.055; p > 0.05$ ).*

**Keywords:** *Employee Retention, Work Environment, Career Development, Employee Engagement.*



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Industri perbankan telah mengalami perubahan signifikan seiring dengan pesatnya digitalisasi dalam beberapa tahun terakhir. Salah satu teknologi utama yang digunakan adalah kecerdasan buatan (*artificial intelligence/AI*)<sup>1</sup>. Teknologi ini memudahkan penyelesaian tugas-tugas besar yang sebelumnya dilakukan secara manual, seperti analisis data, pelayanan pelanggan, dan identifikasi penipuan. Dampak dari penerapan AI juga terasa pada kebutuhan tenaga kerja, kebutuhan karyawan akan disesuaikan dengan fokus pada keterampilan yang relevan dengan teknologi digital.

Menurut Statistik Perbankan Indonesia dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), pada Maret 2024 jumlah kantor bank di Indonesia tercatat sebanyak 24.243 unit, mengalami penurunan 733 kantor dibandingkan tahun sebelumnya. Dalam 5 (lima) tahun terakhir, jumlah kantor bank menyusut hingga 7.414 unit. Penurunan ini juga berdampak pada pengurangan tenaga kerja di berbagai bank, menandakan adanya perubahan besar dalam struktur operasional sektor perbankan nasional.

Fenomena lain yang muncul di tengah dinamika industri perbankan adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan. Berdasarkan data OJK (2024), tingkat *turnover* di bank umum mencapai 12%, sedangkan di sektor perbankan syariah berada pada angka 10%. Persentase tersebut mencerminkan mobilitas karyawan yang cukup tinggi, yang dapat berdampak pada stabilitas internal organisasi serta meningkatkan biaya operasional akibat kebutuhan rekrutmen dan pelatihan yang berulang. Tingginya *turnover* juga menjadi indikator adanya tantangan dalam

---

<sup>1</sup> "Ribuan Kantor Bank Tutup dalam 5 Tahun, Bagaimana Nasib Karyawannya?" <https://finansial.bisnis.com/read/20240603/90/1770555/ribuan-kantor-bank-tutup-dalam-5-tahun-bagaimana-nasib-karyawannya>.

menciptakan lingkungan kerja yang mampu mempertahankan karyawan, baik dari sisi kepuasan kerja, peluang pengembangan karier, maupun bentuk penghargaan yang dirasakan.

Bank Syariah Indonesia (BSI) berkomitmen mengelola dampak operasionalnya melalui program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJS) mencakup aspek ketenagakerjaan, kesehatan, keselamatan kerja, serta pemberdayaan masyarakat sebagai bagian dari pemenuhan aspek ESG (*Environmental, Social and Governance*) sesuai peraturan pemerintah. Dalam mendukung transformasi organisasi, BSI mengembangkan *Human Capital Roadmap* yang menitikberatkan pada peningkatan produktivitas, penyempurnaan proses bisnis, penyesuaian kinerja dengan sistem penghargaan, percepatan pengembangan kemampuan karyawan, serta penguatan kesadaran terhadap risiko. BSI berkomitmen *menjadi Employer of Choice* dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, aman, dan mendukung kesejahteraan stafnya. Pengalaman kerja yang bernilai diberikan melalui sistem remunerasi yang kompetitif dan berbagai penghargaan finansial maupun non-finansial, seperti BSI *Excellence Reward* untuk inovasi terbaik, kenaikan gaji tahunan, bonus, serta fasilitas pembiayaan khusus bagi pegawai.

Program pengembangan karyawan berfokus pada kompetensi dasar, manajerial dan kepemimpinan melalui pelatihan, mentoring, rotasi, pengembangan karir, pembinaaan kepemimpinan dan umpan balik. BSI mengadopsi pendekatan *experience* (pengalaman kerja nyata), *engagement* (interaksi melalui *coaching*, *counselling* dan *mentoring*), serta *education* (pembelajaran sistematis) untuk pengembangan kompetensi. Untuk memastikan efektivitas, dilakukan penilaian melalui *Training Needs Analysis* yang mencakup *performance planning*, *review* dan *evaluation*. Program-program seperti *Middle Manager Development Program*, *Senior Manager Development Program*, dan beasiswa S2 bagi pegawai/talent dilaksanakan untuk mendukung strategi *Human Capital*.

Pada 2023, BSI melaksanakan 1.392.792 jam pelatihan diikuti oleh 17.862 karyawan dan 100% pegawai menerima *performance and career development review*. Selain itu, BSI juga memperkenalkan Modul *Digital Learning* untuk memudahkan akses pelatihan kapan saja dan di mana saja. Fokus pada kesejahteraan dan pengembangan potensi individu ini bertujuan membangun hubungan kerja yang harmonis, produktif, dan mendukung retensi karyawan jangka panjang, sejalan dengan visi BSI untuk menciptakan budaya kerja yang konstruktif dan mendorong kontribusi optimal dari setiap karyawan.

Perusahaan menghadapi tantangan kompleks dalam mengelola sumber daya manusia-nya, tantangan saat ini adalah bagaimana mempertahankan karyawan dalam perusahaan, terutama para karyawan yang memiliki performa unggul serta kontribusi yang signifikan. Dengan mempertahankan karyawan, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Mempertahankan karyawan bukanlah hal yang sederhana karena setiap individu memiliki dinamika dan kebutuhan yang berbeda-beda. Menurut Lestari et al. (2021:200-215), kualitas sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) dan pengelolaan manajemen di dalamnya.

Retensi karyawan, atau kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial dalam jangka panjang, adalah salah satu strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Carsen (2005:45), retensi karyawan adalah teknik manajemen yang digunakan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten untuk tetap bekerja di perusahaan selama periode waktu tertentu. Retensi karyawan adalah kondisi di mana karyawan ingin tetap bekerja di perusahaan untuk jangka waktu yang lama.

Menurut teori *Two-Factors* dari Herzberg (Alshmemri et al., 2017:123), ada dua elemen utama yang memengaruhi retensi karyawan, yaitu faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) dan faktor motivasi (*motivators*). Faktor motivasi terdiri dari pengakuan, tanggung jawab, dan

kesempatan untuk berkembang, sedangkan faktor pemeliharaan mencakup kondisi kerja, kompensasi, kebijakan perusahaan, dan hubungan dengan atasan. Bidisha & Mukulesh (2013) dalam Mohanty (2016:78) menyatakan bahwa faktor-faktor organisasi seperti kompensasi yang baik, lingkungan kerja yang mendukung, kebijakan SDM yang efektif, penghargaan dan pengakuan memiliki dampak langsung pada keberadaan atau kepergian karyawan dari organisasi. Menurut Awaludin & Fadli (2024:45), menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, memberikan kesempatan untuk berkembang dalam karir, dan memberikan kompensasi dan penghargaan yang layak dapat membantu karyawan tetap tetap di tempat kerja dan beralih ke perusahaan lain.

Dalam skripsi ini, variabel yang digunakan adalah Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, dan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi, yang dipilih berdasarkan strategi retensi yang diterapkan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI). Pemilihan ketiga variabel ini sejalan dengan upaya BSI dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas, serta melibatkan karyawan dalam berbagai kegiatan dan pengakuan atas kontribusinya. Menurut teori *Two-Factors Herzberg*, faktor-faktor ini termasuk dalam kategori motivasi yang berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

Lingkungan kerja merupakan faktor penting karena sebagian besar aktivitas karyawan berlangsung didalamnya. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya mendorong komitmen karyawan terhadap organisasi, tingkat kesalahan kerja, kemampuan berinovasi, keterampilan berkolaborasi dan tingkat absensi juga terpengaruhi (Maria et al., 2022:112). Organisasi dapat menciptakan lingkungan inklusif yang menarik dan mempertahankan karyawan dengan terus melibatkan serta mengakui upaya dan kontribusi mereka. Mengembangkan budaya yang menghargai upaya dan perilaku karyawan merupakan cara organisasi untuk menunjukkan komitmen dalam menciptakan ruang di mana karyawan dapat berkembang, yang pada akhirnya membuat mereka lebih setia dan kurang terdorong untuk berpindah

ke perusahaan lain. Organisasi yang menerapkan program pengakuan secara konsisten memiliki tingkat *turnover* karyawan 31% lebih rendah (Bersin, 2012:67).

Pengembangan karir, selain lingkungan kerja, adalah komponen penting yang dapat menjaga karyawan tetap di perusahaan. Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan baik oleh individu maupun organisasi untuk membantu karyawan bekerja sebaik mungkin, meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas utama, dan melakukan aktivitas bermanfaat lainnya yang tidak langsung berkaitan dengan keuntungan perusahaan (Busro, 2018:89). Karyawan yang melihat peluang pertumbuhan dan pengembangan karir cenderung lebih termotivasi untuk tetap setia pada posisi mereka saat ini (Mujanah, 2020:102).

Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki keterikatan kerja (*employee engagement*) dalam organisasi. Tanpa adanya *employee engagement*, karyawan akan lebih mudah mengundurkan diri dari perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini menyebabkan kapasitas dan kualitas karyawan yang telah dibentuk menjadi sia-sia karena tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap perusahaan (Wulandari, 2024:56). *Employee engagement* menjadi faktor penting bagi setiap organisasi yang ingin mempertahankan karyawan berbakat atau bertenaga. Penelitian dari perusahaan konsultan Watson Wyatt (Santosa, 2012:34) menunjukkan adanya hubungan intrinsik antara keterikatan karyawan (*engagement*), kesetiaan pelanggan, dan profitabilitas perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suci & Andi (2022:119) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi, pengembangan karir, penghargaan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan. Namun, *work-life balance* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap retensi. Dari berbagai faktor yang diteliti, pengembangan karir terbukti menjadi faktor paling dominan dalam menjaga karyawan tetap bertahan. Selanjutnya, penelitian dari Disa & Djastuti (2019:77) menemukan bahwa penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja, yang kemudian juga berdampak positif dan signifikan pada retensi karyawan. Demikian pula, kepuasan kerja dan retensi karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh pengembangan karir.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Adzka & Perdana (2017:273), dari empat belas faktor yang memengaruhi retensi karyawan, penghargaan adalah yang paling penting. Sementara itu, demografi memiliki pengaruh yang lebih kecil pada retensi. Enam komponen utama yang sangat penting adalah penghargaan, kompensasi, kepemimpinan, pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja, dan pengembangan karir. Penelitian tersebut mengakui beberapa keterbatasan. Salah satunya adalah jumlah responden yang terbatas dan teknik analisis yang digunakan hanya berfokus pada peringkat faktor. Oleh karena itu, disarankan untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam untuk mempelajari bagaimana faktor-faktor tersebut memengaruhi retensi karyawan di sektor perbankan Indonesia dan juga memperluas *scope* domisili penelitian. Penelitian lanjutan disarankan menggunakan subjek studi yang lebih khusus.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa berbagai faktor, seperti pelatihan, pengembangan karir, penghargaan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian-penelitian tersebut cenderung terfokus pada objek tertentu atau menggunakan variabel terbatas, sehingga masih terdapat *gap* dalam menguji faktor-faktor yang relevan. Untuk mengatasi *gap* tersebut, penelitian ini mengikuti saran dari penelitian sebelumnya dengan melakukan studi di daerah lain. Sebagai nilai *novelty*, penelitian ini menambahkan variabel *employee engagement* sebagai mediasi dalam hubungan antara faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di BSI Kota Depok dengan meninjau perspektif para pegawai terhadap strategi retensi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Penelitian ini akan menganalisis apakah program tersebut perlu

dingkatkan atau sudah cukup efektif dalam mempertahankan karyawan. Melihat tingkat *turnover* dalam laporan tahunan yang rendah dibandingkan dengan angka *turnover* di industrinya yang hanya sekitar 3,77% (BSI, 2023:12), penting untuk memahami apakah strategi yang diterapkan sudah optimal dalam mempertahankan karyawan atau masih ada ruang untuk peningkatan. Dari penjabaran latar belakang masalah di atas, peneliti pun memutuskan untuk mengangkat judul penelitian **“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan BSI di Kota Depok”**.

## B. Rumusan Masalah

Merujuk dari latar belakang di atas, rumusan masalah yang didapat adalah sebagai berikut:

1. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Retensi Karyawan?
2. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Retensi Karyawan?
3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?
4. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?
5. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Retensi Karyawan?
6. Apakah *Employee Engagement* memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan?
7. Apakah *Employee Engagement* memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan?

## C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, adapun tujuan yang ingin diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan bagaimana Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terhadap Retensi Karyawan.

2. Untuk menjelaskan bagaimana Pengembangan Karir memiliki pengaruh terhadap Retensi Karyawan.
3. Untuk menjelaskan bagaimana Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement*.
4. Untuk menjelaskan bagaimana Pengembangan Karir memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement*.
5. Untuk menjelaskan bagaimana *Employee Engagement* memiliki pengaruh terhadap Retensi Karyawan.
6. Untuk menjelaskan bagaimana *Employee Engagement* memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan.
7. Untuk menjelaskan bagaimana *Employee Engagement* memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Peneliti berharap dengan adanya penelitian ini dapat memberikan beberapa manfaat, seperti:

##### **1. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi BSI di Kota Depok dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan, sehingga hasilnya dapat menjadi masukan berharga bagi manajemen perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi pada dunia akademis, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di universitas, serta menjadi sumber referensi bagi penelitian berikutnya yang ingin menggali lebih dalam hubungan antara berbagai faktor yang memengaruhi retensi karyawan.

##### **2. Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang berarti terhadap pengembangan literatur ilmiah di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan. Hasil temuan dari penelitian ini dapat dijadikan pijakan untuk studi lanjutan yang menelusuri variabel lain

yang mungkin turut memengaruhi retensi. Selain itu, hasil penelitian ini juga berpotensi menjadi referensi bagi studi di sektor atau wilayah berbeda. Dengan begitu, penelitian ini tidak hanya berguna bagi pengembangan ilmu, tetapi juga memperluas pengetahuan peneliti itu sendiri.

## **E. Sistematika Penulisan**

Struktur penulisan dalam penelitian ini disusun untuk memberikan gambaran ringkas mengenai isi keseluruhan penelitian yang terbagi ke dalam lima bab, yaitu:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pertama memuat pembahasan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat yang ingin dicapai, serta uraian mengenai sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua berisi tinjauan pustaka yang mencakup teori-teori yang relevan, hasil-hasil penelitian sebelumnya sebagai dasar pendukung, serta pemaparan kerangka berpikir dan perumusan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ketiga menjelaskan metode yang digunakan peneliti dalam memperoleh data untuk keperluan penelitian. Bab ini mencakup jenis dan lokasi penelitian, populasi serta sampel, jenis data yang digunakan, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, hingga teknik analisis data yang diterapkan.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab keempat menyajikan gambaran umum mengenai objek yang diteliti, disertai dengan pengujian hipotesis, analisis data, serta pembahasan yang dikembangkan berdasarkan temuan yang diperoleh selama penelitian.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kelima merupakan bagian penutup dari penelitian ini yang berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, serta memberikan saran sebagai masukan untuk penelitian di masa mendatang.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Usai mengumpulkan data serta melakukan beberapa tahapan pengujian “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan BSI di Kota Depok”, yang melibatkan sebanyak 96 responden penelitian yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan karyawan BSI di Kota Depok.
2. Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan karyawan BSI di Kota Depok.
3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* karyawan BSI di Kota Depok.
4. Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* karyawan BSI di Kota Depok.
5. *Employee Engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap Retensi Karyawan karyawan BSI di Kota Depok.
6. *Employee Engagement* tidak dapat dapat memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan, karyawan BSI di Kota Depok.
7. *Employee Engagement* tidak dapat dapat memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan, karyawan BSI di Kota Depok.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, strategi retensi yang diterapkan oleh BSI terbukti efektif dalam mempertahankan karyawan. Temuan dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang belum diketahui. Dengan kata lain, meskipun karyawan merasa cukup puas dan tetap bekerja di

perusahaan, mereka belum tentu memiliki rasa memiliki atau komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi retensi yang ada masih bersifat transaksional dan belum sepenuhnya menyentuh aspek relasional yang menjadi inti dari *employee engagement*.

## B. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menemukan beberapa keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian ini, yaitu:

1. Ruang lingkup wilayah penelitian masih terbatas, yaitu hanya mencakup dua kantor cabang Bank Syariah Indonesia (BSI), sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi terlebih untuk topik retensi karyawan BSI.
2. Terdapat kemungkinan adanya variabel lain yang belum diteliti yang dapat berpotensi menjadi variabel mediasi yang signifikan terhadap retensi karyawan.
3. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas pada metode kuantitatif melalui penyebaran kuesioner, tanpa disertai wawancara mendalam yang dapat memberikan pemahaman lebih komprehensif terkait persepsi karyawan terhadap *employee engagement*. Keterbatasan akses terhadap informasi juga menjadi kendala, sehingga informasi yang diperoleh cenderung terbatas.

## C. Saran

### 1. Saran Bagi Bank Syariah Indonesia (BSI)

Berdasarkan hasil penelitian, strategi retensi yang diterapkan oleh BSI terbukti cukup efektif dalam mempertahankan karyawan. Adapun temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* belum memberikan pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan tetap bekerja di perusahaan, mereka belum tentu memiliki keterikatan emosional atau komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Oleh karena itu, BSI disarankan untuk memperkuat pendekatan yang bersifat relasional

dengan membangun budaya kerja yang lebih inklusif, terbuka, dan berorientasi pada kesejahteraan psikologis karyawan agar mampu meningkatkan *engagement* karyawan terhadap perusahaan.

## 2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan variabel yang lebih beragam dan relevan, agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan. Selain itu, cakupan wilayah penelitian perlu diperluas, tidak hanya terbatas pada dua kantor cabang BSI, agar hasilnya dapat digeneralisasikan secara lebih akurat untuk keseluruhan industri perbankan syariah. Penelitian berikutnya diharapkan dapat mengeksplorasi variabel mediasi atau moderasi lain yang potensial yang mungkin memiliki pengaruh lebih besar terhadap retensi karyawan.

Terakhir, pendekatan penelitian sebaiknya tidak hanya mengandalkan metode kuantitatif melalui kuesioner, tetapi juga dilengkapi dengan pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam, untuk menggali persepsi, pengalaman, dan dinamika hubungan karyawan dengan perusahaan secara lebih menyeluruh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmada, F. D., & Soetjipto, B. E. (2022). The Effect Of Talent Management On Employee Engagement And Employee Retention In Improving Employee Performance. *Literacy: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities*, 1(3), 80-94.
- Adedeji, A. N., Sidiq, S. F., Abd Rahman, A., & Law, S. H. (2016). The Role Of Local Content Policy In Local Value Creation In Nigeria's Oil Industry: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach. *Resources Policy*, 49, 61-73.
- Adzka, S. A. A., & Perdhana, M. S. (2017). Analisis faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 922-928.
- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research*. Deepublish.
- Aji, F., & Wijaya, A. N. (2023). Employee Engagement: A Literature Review: Keterlibatan Karyawan: Penelusuran Literatur. *Psikologia: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 18(2), 148-163.
- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert Scales and Data Analyses. *Quality Progress*, 40(7), 64-65.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Anggraeni, R. (2021, Desember). "Ramalan Masa Depan Kantor Cabang dan Pegawai Bank, Bakal Tersingkir?". Diakses pada 20 Desember 2024, 21.00 WIB. <https://finansial.bisnis.com/read/20211220/90/1479608/ramalan-masa-depan-kantor-cabang-dan-pegawai-bank-bakal-tersingkir>.
- Awaludin, A., & Fadli, U. M. D. (2024). Analisis Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Di Pt Sharp Electronic Indonesia. *Journal Sains Student Research*, 2(4), 290-302.
- Aziedjo, A. (2024). The Impact of Career Development on Employee Engagement and Retention. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 12(2), 1776-1784.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
- Bersin, J. (2012). The impact of recognition programs on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 123-135.
- Budhiasa, S. (2018). Analisis Statistic Multivariate dengan Aplikasi SEM PPLS Smartpls 3.2.6. Udayana University Press.
- Bungin, Burhan. (2017). Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya, Edisi Kedua. Jakarta: Kencana.
- Burhan, F. A. (2024, Juni). "Ribuan Kantor Bank Tutup dalam 5 Tahun, Bagaimana Nasib Karyawannya?". Diakses pada 21 Januari 2025, 16.55 WIB.

[https://finansial.bisnis.com/read/20240603/90/1770555/ribuan-kantor-bank-tutup-dalam-5-tahun-bagaimana-nasib-karyawannya.](https://finansial.bisnis.com/read/20240603/90/1770555/ribuan-kantor-bank-tutup-dalam-5-tahun-bagaimana-nasib-karyawannya)

- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Carsen, J. A. (2005). *Mr. How-To: Employee Retention*. Wolters Kluwer.
- Disa, L. Z., & Djastuti, I. (2019). Analisis Pengaruh Penghargaan dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Perum LPPNPI AirNav Indonesia Kota Tangerang). *Diponegoro Journal of Management*, 81-95.
- Duli, N. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Beberapa konsep dasar untuk penulisan skripsi & analisis data dengan SPSS*. Deepublish.
- Farid, R., & Luvia, G. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan pada karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Batam. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 21-31.
- Fikri, A., Taufik, K., & Nurmansyah, N. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Employee Engagement dan Implikasinya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (online)*, 3(1), 426-437.
- Hamid, R., & Anwar, S. (2019). Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Varians: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis. PT Inkubator Penulis Indonesia.
- Harter, J., & Mann, A. (2017). The right culture: Not just about employee satisfaction. Gallup.
- Haryono, S. (2016). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hilya, S., & Ferdian, F. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap retensi karyawan di Grand Rocky Hotel Bukittinggi. *Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata*, 7(2), 140.
- Houssein, A. A., Singh, J. S. K., & Arumugam, T. (2020). Retention of employees through career development, employee engagement and work-life balance: An empirical study among employees in the financial sector in Djibouti, East Africa. *Global Business and Management Research*, 12(3), 17-32.
- Karim, M., & Abrian, Y. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Karyawan Di Fave Hotel Olo Padang. *Jurnal Manajemen Pariwisata dan Perhotelan*, 2(1), 333-348.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review, Working Paper Series No 19, Kingston University, h. 1-33.

- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and learning*, 2, 195-215.
- Lasanov, R. A., Agtia, I. O., Anggraini, S. Y., & Maharani, A. (2023). The relationship between work environment and career development on employee retention with job satisfaction as a mediating variable in state-owned enterprises in the insurance sector. *Jurnal Manajemen*, 14(3), 405-419.
- Lestari, D., Santoso, H., & Prabowo, A. (2021). The impact of organizational culture and reward systems on employee performance. *Journal of Human Resource Development*, 15(3), 200-215.
- Mangkunegara, A. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maria, A., Smith, B., & Johnson, C. (2022). Employee retention strategies in modern organizations. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 123-145.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*, Thirteenth Edition.
- Miranda, M. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penahanan Karyawan Pada PT. Bank Syariah Indonesia Regional Office II Medan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Agama Islam [JIMPAl]*, 1(4).
- Mohanty, S., & Mohanty, K. (2016). Human Asset Management, A Challenge for Service Sector: An Analysis from Employee Retention Perspective. *International Journal of Applied Business and Economic Research (IJABER)*, 14(11), 8271-8298.
- Mujanah, S. (2020). The role of career growth opportunities in employee retention. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 45-60.
- Mukhid, A. (2021). Metodologi penelitian pendekatan kuantitatif. Jakad Media Publishing.
- Nasim, A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Pelita Manajemen*, 2(01), 22-33.
- Nasution, A. R. (2024). The Influence of Training and Career Development on Employee Retention Mediated by Job Satisfaction. *(MEC-J) Management and Economics Journal*, 8(2).
- Naufan Zakaria, A. Q., & Ali, H. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Beban Kerja dan Kinerja terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 5(4).
- Nitisemito. 2012. *Asas Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Nurmalitasari, S., & Andriyani, A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Work Life Balance terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Karyawan Tetap PT. BPR

- Restu Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(4).
- Nurohmah, V. A. (2024). *Pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan PT. Glostar Indonesia. Jurnal Multidisiplin West Science*, 3(6), 772-779.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Statistik Perbankan Indonesia - Januari 2024. Diakses dari [Indonesia Banking Statistic - January 2024](#).
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Statistik Perbankan Syariah - Maret 2024. Diakses dari [Statistik Perbankan Syariah - Maret 2024](#).
- Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). *Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. (2023). Laporan Keberlanjutan 2023: Kinerja Sosial (hal. 56-77). Jakarta: PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk.
- PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. (2023). Laporan Tahunan 2023. Jakarta: PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk.
- Putra, Ida Bagus G.S. dan Rahyuda (2016) Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan *Perceived Organizational Support* (Pos) Terhadap Retensi Karyawan E *Jurnal Manajemen Unud*, hal: 810-837.
- Ragupathi, D. (2013). The employee retention practices of MNCS in Hyderabad. *Research Journal of Management Sciences ISSN*, 2319, 1171.
- Rahmat, A. S., Tahier, I., & Duriani, D. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan Pada Perumda Air Minum Tirta Latimojong (Pamtl) Kabupaten Luwu. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(3), 726-738.
- Rivai, V. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, P. S. & Timothy, A. J. (2013). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Santosa, T. E. C. (2012). Memahami dan mendorong terciptanya employee engagement dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 11(2).
- Sareen, D. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(03), 1229-1233.
- Savitri, C. et al. (2021). Statistik multivariat dalam riset. Widiana Bhakti Persada Bandung.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Version 1.1, December 2004. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

- Schermerhorn, John R. Jr, *Introduction to Management*, Singapore: John Wiley & Sons, Inc, 2013.
- Sedarmayanti. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil (cetakan kelima). Bandung : Refika Aditama
- Setiabudhi, Hatta, et al. *Analisis Data Kuantitatif dengan SmartPLS 4*. Borneo Novelty Publishing, 2025.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. ISSN 2623-2634 Vol.1, No.1, 59-70. DOI: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Suci, R., & Andi, M. (2022). The influence of organizational commitment, career development, rewards, and work environment on employee retention. *Journal of Human Resource Management*, 14(2), 101-115.
- Sugiyono. (2018). Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsid, S., & Permatasari, R. I. (2025). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RETENSI STAF DI KALANGAN GENERASI Z PADA INDUSTRI PERBANKAN. *JURNAL ILMIAH M-PROGRESS*, 15(1), 13-22.
- Sunyoto. 2015. Manajemen Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CAPS
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2020). Linking work environment to employee performance: the mediating role of work discipline. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 13(1), 14-25.
- Tentama, F., & Ermawati, U. (2021). Hubungan antara Pengembangan Karir dengan Employee Engagement. *Jurnal Psikogenesis*, 9(2), 196-204.
- Urbani, W. P., Gunawan, A. W., & Mahardika, S. P. (2023). Pengaruh Training and Development Terhadap Employee Retention Yang Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada Karyawan Perbankan. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2185-2194.
- Warouw, A. A., & Lapian, S. L. H. V. J. (2015). Analyzing the Factors Influencing Employee Retention At Pt. Bank Negara Indonesia (Bni) Persero. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(2).

Wulandani, R. D. (2024). Pengaruh Employee Relations, Gaya Kepemimpinan dan Internalisasi Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 5(4), 721-730.

Zahari, M., et al. (2022). *Manajemen SDM: (Strategi Organisasi Bisnis Modern)*. Seval Literindo Kreasi.

