

Pengaruh *Workforce Agility* terhadap Retensi yang Dimediasi *Employee Engagement* pada Karyawan Gen Z di Era Digital

Evi Srinur Hastuti, Mugi Puspita, Adifal Dwi Ramdani

Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia

Email: evisrinurhastuti@gmail.com; mugipuspita@gmail.com; adifald.ramdani@gmail.com.

Diterima:
14 November 2025

Diterima Setelah Revisi:
8 Desember 2025

Dipublikasikan:
18 Desember 2025

Abstrak

Di era digital ini, organisasi menghadapi peningkatan *turnover* Generasi Z, sehingga retensi sebagai upaya strategis perusahaan untuk mempertahankan tenaga kerja menjadi semakin krusial. Meskipun *employee engagement* dan *workforce agility* berperan penting dalam mendukung efektivitas strategi retensi, bukti empiris mengenai keterkaitan keduanya dalam konteks karyawan Generasi Z masih terbatas. Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh *workforce agility* terhadap retensi yang dimediasi *employee engagement* pada karyawan gen z di era digital. Metode penelitian yang digunakan yaitu mediasi menggunakan sampel sebanyak 100 orang karyawan gen z. Dalam mengukur variabel digunakan skala *Employee Engagement Scale* (Astari et al., 2022), *Workforce Agility* (Sherehiy dan Karwowski, 2014), dan Retensi (Mathis dan Jackson, 2016). Hasil penelitian menemukan bahwa (1) *Workforce agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi berarti semakin tinggi *workforce agility* maka semakin tingginya retensi; (2) *Workforce agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* berarti semakin tinggi *workforce agility* maka akan semakin tingginya *employee engagement*; (3) Retensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* berarti semakin tinggi retensi maka akan semakin tingginya *employee engagement*; (4) Terdapat pengaruh antara variabel *workforce agility* terhadap retensi yang dimediasi oleh *employee engagement* pada karyawan di era digital. Kesimpulan penelitian yaitu *employee engagement* dapat memediasi pengaruh *workforce agility* terhadap retensi secara parsial. Sehingga, pentingnya meningkatkan *employee engagement* dan *workforce agility* melalui pelatihan adaptasi digital, budaya kerja kolaboratif, serta lingkungan kerja yang fleksibel guna berkontribusi dalam retensi karyawan Generasi Z di era digital.

Kata Kunci: *Employee engagement*, Karyawan Gen Z, Retensi, *Workforce agility*

Abstract

The rapidly evolving digital era presents challenges for organizations in retaining adaptive employees. In this digital era, organizations face increasing challenges related to Generation Z turnover, making retention—as a strategic organizational effort to retain the workforce—more crucial than ever. Although employee engagement and workforce agility are believed to play important roles in supporting effective retention strategies, empirical evidence regarding their relationship in the context of Generation Z employees remains limited. This study aims to examine the effect of workforce agility on retention, mediated by employee engagement, among Gen Z employees in the digital era. The research employed a mediation analysis with a sample of 100 Gen Z employees. Employee engagement was measured using the Employee Engagement Scale (Astari et al., 2022), workforce agility using the instrument developed by Sherehiy and Karwowski (2014), and retention using the instrument developed by Mathis and Jackson (2016). The results show that: (1) workforce agility has a positive and significant effect on retention, indicating that the higher the workforce agility, the higher the retention; (2) workforce agility has a positive and significant effect

on employee engagement; (3) employee engagement has a positive and significant effect on retention; and (4) employee engagement mediates the relationship between workforce agility and retention in the digital era. The study concludes that employee engagement partially mediates the influence of workforce agility on retention. Therefore, it is important to enhance employee engagement and workforce agility through digital adaptation training, a collaborative work culture, and a flexible work environment to strengthen the retention of Generation Z employees in the digital era.

Keywords: Employee engagement, Gen Z employees, Retention, Workforce agility

1 PENDAHULUAN

Era digital yang terus berkembang pesat, organisasi dihadapkan pada tantangan besar untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas serta adaptif terhadap perubahan yang terjadi dengan cepat. Salah satu isu utama yang muncul adalah kesenjangan generasi (*generation gap*) di lingkungan kerja. Perbedaan latar belakang generasi sering kali menimbulkan jarak dalam hubungan antar pegawai (Algobash, 2023). Hal ini menjadi permasalahan karena masing-masing generasi memiliki pola pikir, sikap, dan kebiasaan kerja yang berbeda, sehingga berpotensi memicu konflik di dalam perusahaan (Kartika, 2023).

Generasi Z, misalnya, menuntut fleksibilitas dan nilai sosial dalam pekerjaan, sedangkan sebagian besar sistem birokrasi perusahaan masih bersifat kaku (Prameswari et al., 2024). Dalam hal ini, karakteristik dari Generasi Z dalam dunia kerja yaitu kooperatif, kompetitif, dan inovatif. Banyak kebijakan perusahaan belum sepenuhnya mempertimbangkan aspek kesejahteraan mental dan prinsip anti-diskriminasi. Selain itu, terdapat perbedaan kemampuan adaptasi teknologi antar generasi. Generasi *Millennials* (1981–1996) dikenal sebagai *digital immigrants* yang perlu menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi. Mereka cenderung berhati-hati dan mempertimbangkan aspek keamanan sebelum menerima inovasi digital baru. Sebaliknya, Generasi Z cenderung menekankan pentingnya kecepatan, interaktivitas, dan akses yang mudah melalui berbagai *platform* digital seperti media sosial, sedangkan generasi Milenial masih memadukan penggunaan media digital dengan saluran tradisional seperti situs web dan email (Zahira & Nasution, 2025).

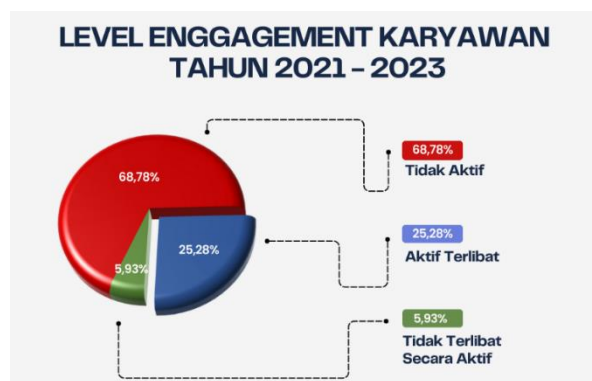
Tingkat *workforce agility* yang rendah umumnya disebabkan oleh kurangnya penguasaan keterampilan baru serta rendahnya *employee engagement* yang pada akhirnya berpengaruh negatif terhadap produktivitas dan retensi tenaga kerja (Putra & Sutanto, 2021). *Employee engagement* menjadi faktor kunci yang menentukan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Sejalan dengan temuan penelitian (Azmy, 2021), keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap *workforce agility*. Penelitian lainnya Nurhastuti et al., (2024) juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaannya cenderung lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, antusias dalam belajar hal baru, serta mampu menghadapi berbagai situasi tak terduga dengan baik. Kondisi ini memperkuat kemampuan organisasi untuk merespons perkembangan teknologi dengan cepat. Penerapan *employee engagement* yang baik mampu meningkatkan ketanggapan, inisiatif, dan kreativitas karyawan dalam menghasilkan inovasi. Perusahaan yang memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi mendapati bahwa para karyawannya tidak hanya bekerja dengan lebih produktif, tetapi juga menunjukkan kemampuan adaptasi yang baik serta komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi (Wahyudi & Jarodi, 2025).

Workforce agility sendiri diartikan sebagai kemampuan tenaga kerja untuk menyesuaikan diri secara cepat dan efektif terhadap perubahan di lingkungan kerja, teknologi, maupun tuntutan pasar (Sherehiy & Karwowski, 2014). Karyawan yang merasa dihargai dan diberi ruang untuk mengembangkan kompetensi baru cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk bertahan dalam perusahaan. Dengan demikian, *workforce agility* tidak hanya membangun lingkungan kerja yang adaptif, tetapi juga menjadi elemen penting dalam mempertahankan talenta terbaik.

Namun, laporan LinkedIn (2023) menunjukkan bahwa 93% perusahaan masih khawatir terhadap potensi pengunduran diri karyawan sewaktu-waktu. Data LinkedIn (2023) juga mengungkapkan bahwa tingkat *turnover* Generasi Z di Indonesia mencapai 54% lebih tinggi dibanding Generasi Y dan X dalam lima tahun terakhir. Kondisi ini menunjukkan tantangan serius dalam retensi karyawan. Kehilangan tenaga kerja berkualitas menyebabkan meningkatnya biaya rekrutmen, pelatihan, serta menurunkan stabilitas operasional. Menurut Mathis dan Jackson (2016), retensi merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan agar tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka waktu tertentu, dengan tujuan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Survei Quixy (2025) mengindikasikan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi memiliki kemungkinan 87% lebih kecil untuk meninggalkan pekerjaannya. Artinya, *employee engagement* menjadi elemen penting dalam strategi retensi. Temuan penelitian Prasetyo dan Sakti (2023) menegaskan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi berkontribusi terhadap loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja dalam perusahaan. Karyawan yang merasa terhubung dengan organisasi lebih cenderung bertahan, aktif berkontribusi, serta melihat nilai dari pekerjaannya.

Perusahaan yang menempatkan *employee engagement* sebagai prioritas biasanya menerapkan praktik seperti pemberian penghargaan (*employee recognition*), insentif yang proporsional, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif. Upaya tersebut tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga membantu mempertahankan stabilitas organisasi secara menyeluruh. Meski demikian, survei Gallup (2023), tingkat keterlibatan karyawan di Indonesia tahun 2021-2023 sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Level Engagement Karyawan di Indonesia

Dari Gambar 1 diperoleh bahwa tingkat *employee engagement* di Indonesia baru mencapai 80% (Kompas.id, 22/06/23). Rendahnya angka tersebut disebabkan oleh kurangnya pemahaman manajemen terhadap ekspektasi dan kebutuhan karyawan (Wahyudi & Jarodi, 2025). Padahal, keterlibatan yang tinggi terbukti mampu meningkatkan produktivitas, *workforce agility*, serta menurunkan tingkat *turnover*.

Berdasarkan fenomena tersebut, hasil *Systematic Literature Review* (SLR) terhadap 35 publikasi periode 2013–2024 mengungkapkan bahwa perusahaan yang menerapkan sistem kerja fleksibel, kompensasi berbasis penghargaan, serta menyediakan program pelatihan dan mentoring digital cenderung lebih efektif dalam mempertahankan karyawan muda, terutama dari Generasi Z. Namun, masih terdapat keterbatasan bukti empiris yang menjelaskan hubungan antara inovasi digital, keterlibatan karyawan, dan *workforce agility*. Kebutuhan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi menjadikan topik ini penting untuk diteliti lebih lanjut. Dengan demikian, penelitian ini merumuskan dua pertanyaan utama:

1. Bagaimana kondisi aktual *employee engagement*, *workforce agility*, dan retensi karyawan Generasi Z?

2. Bagaimana peran *employee engagement* berkontribusi terhadap *workforce agility* dan retensi karyawan di era digital?

2 KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Workforce Agility*

Workforce agility adalah seperangkat kemampuan individu untuk bertindak secara cepat dan tepat dalam menghadapi kondisi lingkungan yang tidak pasti (Sherehiy & Karwowski, 2014). Selain itu, *workforce agility* juga mencakup kemampuan untuk memanfaatkan perubahan yang terjadi secara mendadak sebagai sebuah peluang (Sherehiy & Karwowski, 2014). Dalam penelitian ini, *workforce agility* diukur menggunakan *Workforce Agility Scale* yang dikembangkan oleh Sherehiy dan Karwowski, (2014) yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

1. Perilaku proaktif (*Proactive behavior*) yaitu kemampuan mengenali dan merespons potensi masalah akibat perubahan dengan mengambil langkah awal untuk memecahkan masalah serta melakukan perbaikan secara menyeluruh.
2. Perilaku adaptif (*Adaptive behavior*) yaitu kemampuan menunjukkan keluwesan dalam dunia profesional, yaitu kesanggupan menangani berbagai tanggung jawab, beralih peran dengan cepat, serta menjalankan beberapa tugas sekaligus dalam tim yang berbeda.
3. Perilaku resilien (*Resilience behavior*) yaitu kemampuan menerima perubahan, gagasan baru, dan kemajuan teknologi secara positif, serta menghadapi ketidakpastian, perbedaan pandangan, dan tekanan dengan mengelola stres secara efektif.

2.2 Retensi

Menurut Mathis dan Jackson, (2016), retensi merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan agar tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka waktu tertentu, dengan tujuan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Konsep retensi tersebut terdiri atas lima dimensi, yaitu:

1. Komponen Organisasi; Unsur internal organisasi yang membentuk pengalaman kerja dan mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan
2. Peluang karier; Merujuk pada kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan profesionalnya. Aspek ini menjadi salah satu alasan utama individu memilih pekerjaannya saat ini serta faktor penting yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.
3. Penghargaan; Penghargaan mencakup berbagai bentuk kompensasi yang diterima karyawan, seperti gaji, insentif, tunjangan, serta pengakuan atas kinerja. Penghargaan yang diberikan secara adil dan kompetitif berperan besar dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan.
4. Rancangan pekerjaan; Karakteristik pekerjaan (kejelasan peran, otonomi, variasi tugas, beban kerja) yang membuat pekerjaan menarik dan layak dipertahankan.
5. Hubungan karyawan; Hubungan karyawan mengacu pada kualitas interaksi dan hubungan antar individu di lingkungan kerja, yang mencakup perlakuan adil atau tidak diskriminatif terhadap karyawan, dukungan yang diberikan oleh *supervisor* atau pihak manajemen, serta keharmonisan hubungan antara karyawan dengan rekan kerja lainnya.

2.3 *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan kondisi kognitif, emosional, dan perilaku yang mendorong individu untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan ini tidak hanya menggambarkan perasaan senang terhadap pekerjaan, tetapi juga sejauh mana karyawan memikirkan, merasakan, dan bertindak dalam menjalankan tugas mereka dengan energi dan

komitmen Schaufeli dan Bakker, (2004) menyatakan bahwa *engagement* dikarakteristikan dengan tiga hal diantaranya sebagai berikut:

1. *Vigor*
Ditandai dengan tingkat energi dan ketekunan yang tinggi, disertai semangat serta kesediaan untuk mengerahkan usaha maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Individu dengan tingkat *vigor* yang tinggi menunjukkan ketekunan dalam menghadapi berbagai kesulitan.
2. *Dedication*
Menggambarkan kondisi di mana individu memiliki keterlibatan yang mendalam terhadap pekerjaannya. Ciri-cirinya meliputi perasaan bermakna, adanya tantangan, antusiasme yang tinggi, serta kemampuan untuk memberikan inspirasi, baik bagi diri sendiri maupun bagi orang lain.
3. *Absorption*
Merujuk pada keadaan di mana individu menunjukkan konsentrasi tinggi, rasa senang, dan minat mendalam terhadap pekerjaan. Kondisi ini ditandai dengan kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan serta perasaan bahwa waktu berlalu dengan cepat saat sedang bekerja.

Terdapat tiga dimensi utama *employee engagement* (Shuck et al., 2011), diantaranya sebagai berikut:

1. Keterlibatan Kognitif (*Cognitive Engagement*), merujuk pada tingkat fokus mental, perhatian, dan pemikiran positif karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi. Karyawan dengan keterlibatan kognitif tinggi memahami tujuan pekerjaannya, berpikir strategis dalam mencapai target, dan merasa tertantang secara intelektual oleh tugas yang diemban.
2. Keterlibatan emosional (*emotional engegement*), menggambarkan menggambarkan hubungan afektif individu terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi. Karyawan yang terlibat secara emosional menunjukkan rasa bangga, senang, serta memiliki ikatan emosional yang kuat dengan tempat kerjanya,
3. Keterlibatan perilaku (*behavioral engagement*), mengacu pada tindakan nyata dan perilaku produktif yang mencerminkan komitmen serta dedikasi terhadap pekerjaan. Karyawan dengan keterlibatan perilaku tinggi menunjukkan usaha lebih, partisipasi aktif, serta kesediaan mengambil tanggung jawab tambahan demi keberhasilan organisasi.

3 METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan uji mediasi. Populasi pada penelitian ini karyawan generasi Z di Indonesia. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* karena jumlah populasi tidak diketahui, sehingga tidak semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel (Azwar, 2015). Kemudian, dikarenakan populasi dalam penelitian tidak diketahui secara pasti jumlahnya, maka penelitian ini menggunakan rumus dari Cochran (Sugiyono, 2018). Sehingga jumlah sampel minimal dalam penelitian ini sebanyak 100 orang karyawan gen z ($\alpha = 10\%$). Untuk mengukur *employee engagement* menggunakan *employee engagement scale* (Astari et al., 2022) dengan nilai validitas (>0.05) sebesar 0,43-0,64 dengan reliabilitas alpha cronbach sebesar 0,914. Untuk mengukur *workforce agility* menggunakan instrumen yang disusun oleh Sherehiy dan Karwowski, (2014) dengan nilai validitas sebesar (> 0.05) yaitu 0,351-0,661 dan nilai reliabilitas 0,809. Kemudian, untuk mengukur retensi digunakan alat ukur menurut Mathis dan Jackson, (2016), dengan validitas sebesar (>0.05) dan reliabilitas sebesar 0.982. Analisis data menggunakan regresi linier sederhana (SPSS Ver 22) dan *sobel test* yang memungkinkan melakukan analisis pengaruh antar variabel yang dimediasi variabel *employee engagement*. Untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, digunakan uji F.

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, diantaranya sebagai berikut: (1) sub-hipotesis 1, yaitu pengaruh *workforce agility* (X) terhadap retensi (Y); (2) sub hipotesis 2, yaitu pengaruh *employee engagement* (Z) terhadap retensi (Y); (3) sub hipotesis 3, yaitu pengaruh *workforce agility* terhadap *employee engagement*. Kemudian, hipotesis utama dalam penelitian ini yaitu pengaruh *workforce agility* (X) terhadap retensi (Y) melalui *employee engagement* (Z). Dalam penelitian ini analisis data dilakukan menggunakan teknik regresi linear sederhana.

Tabel 1. Hasil Uji Determinasi X terhadap Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 ^a	0,526	0,524	14,846734
a. Predictors: (Constant), Workforce Agility				

Berdasarkan tabel 1 ditemukan bahwa nilai *R Square* (R^2) sebesar 0,526 atau 52,6%. Hal tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh variabel *workforce agility* (X) terhadap retensi (Y) pada karyawan di era digital sebesar 52,6% dan 47,4% lainnya berasal dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan perubahan dan perkembangan yang cepat di beberapa bidang bisnis, retensi karyawan memiliki peran yang signifikan dan efektif dalam perilaku dan produktivitas organisasi (Khalid & Al Zahrani, 2024). Hal ini dipandang sebagai salah satu tantangan utama yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam perencanaan bisnis yang dijalankan (Al Kurdi et al., 2020).

Tabel 2. Hasil Uji Sub Hipotesis 1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-27,699	8,004		-3,461	0,001
	Workforce Agility	2,116	0,145	0,725	14,638	0,000
a. Dependent Variable: Retensi						

Pada tabel 2, diketahui bahwa nilai T_{hitung} *workforce agility* sebesar 14,638 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$). Sehingga sub hipotesis (H_1) yang menyatakan bahwa yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel *workforce agility* (X) terhadap retensi (Y) pada karyawan di era digital diterima. Dalam hal ini, berarti semakin tinggi *workforce agility* maka akan berpengaruh pada semakin tingginya retensi. Nilai koefisien regresi sebesar 0,725 yang berarti bahwa setiap penambahan skor 1% *workforce agility* (X), maka skor retensi (Y) akan meningkat sebesar 0,725. Dalam hal ini, organisasi yang memiliki *agility* dalam bekerja akan dapat merespon krisis dengan lebih efektif yang akhirnya akan dapat meminimalkan dampak negatif dengan memanfaatkan peluang yang ada (Syafrial et al., 2025).

Pengujian hipotesis dilakukan untuk membuktikan sub-hipotesis 2, yaitu pengaruh *workforce agility* (X) terhadap *employee engagement* (Z) di era digital. Analisis hipotesis dilakukan menggunakan teknik regresi linear berganda dengan bantuan aplikasi SPSS v.25 for Windows.

Tabel 3. Hasil Uji Determinasi X terhadap Z

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.795 ^a	0,632	0,630	5,336842
a. Predictors: (Constant), Workforce Agility				

Berdasarkan tabel 3 ditemukan bahwa nilai *R Square* (R^2) sebesar 0,630 atau 63,0%. Hal tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh variabel *workforce agility* (X) terhadap *employee engagement* (Z) pada karyawan di era digital sebesar 63% dan 37% lainnya berasal dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal tersebut selaras dengan *workforce agility* yang lebih dipengaruhi oleh faktor seperti struktur organisasi, budaya kerja, sistem manajemen, dan keterlibatan karyawan (Khairunnisa & Setiasih, 2023). Selain itu, *workforce agility* berkaitan dengan kemampuan beradaptasi secara efektif terhadap perubahan serta keterampilan dalam mengubah perubahan menjadi peluang, menjadi sangat penting di tengah dinamika dan transformasi industri yang terus berkembang saat ini (Petermann & Zacher, 2021).

Tabel 4. Uji Sub Hipotesis 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-11,499	2,877		-3,997	0,000
	Workforce Agility	0,947	0,052	0,795	18,219	0,000

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Pada tabel 4, diketahui bahwa nilai t_{hitung} *workforce agility* sebesar 18,219 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga sub hipotesis (H_2) menyatakan bahwa erdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel *workforce agility* (X) terhadap *employee engagement* (Z) pada karyawan di era digital diterima. Berarti semakin tinggi *workforce agility* akan berpengaruh pada semakin tingginya *employee engagement*. Nilai koefisien regresi sebesar 0,795 yang berarti setiap penambahan skor 1% *workforce agility* (X), maka skor *employee engagement* (Z) akan meningkat sebesar 0,795. Hasil tersebut selaras dengan penemuan pada penelitian sebelumnya, dimana *workforce agility* dapat memengaruhi keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan (Audina & Wening, 2025). Karyawan yang lebih lincah akan cenderung lebih mampu menerjemahkan keterlibatan mereka menjadi perilaku kerja yang efektif, terutama dalam lingkungan yang dinamis (Korir et al., 2025).

Pengujian hipotesis dilakukan untuk membuktikan sub-hipotesis 3, yaitu pengaruh *retention* (Y) terhadap *employee engagement* (Z) di era digital. Analisis hipotesis dilakukan menggunakan teknik regresi linear sederhana dengan bantuan aplikasi SPSS v.25 for Windows.

Tabel 5. Hasil Uji Determinasi Y terhadap Z

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852 ^a	0,726	0,725	11,284184

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement

Berdasarkan tabel 5 ditemukan bahwa nilai *R Square* (R^2) sebesar 0,725 atau 72,5%. Hal tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh variabel retensi (Y) terhadap *employee engagement* (Z) pada karyawan di era digital sebesar 63% dan 37% lainnya berasal dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 6. Hasil Uji Sub Hipotesis 3

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	3,947	3,820		1,033	0,303
	Employee Agagement	2,088	0,092	0,852	22,628	0,000

a. Dependent Variable: Retensi

Pada tabel 6, diketahui bahwa nilai t_{hitung} retensi sebesar 22,628 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga sub hipotesis (H_3) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel retensi (Y) terhadap *employee engagement* (Z) pada karyawan di era digital diterima. Berarti bahwa semakin tinggi retensi akan berpengaruh pada semakin tingginya *employee engagement*. Nilai koefisien regresi sebesar 0,852 yang mengandung arti bahwa setiap penambahan skor 1% retensi (Y), maka skor *employee engagement* (Z) akan menurun sebesar 0,852.

Pengujian hipotesis utama dilakukan untuk membuktikan hipotesis utama yaitu terdapat pengaruh antara variabel *workforce agility* (X) terhadap retensi (Y) yang dimediasi oleh *employee engagement* (Z) pada karyawan di era digital. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis sobel test dengan aplikasi SPSS v.25 for Windows.

Tabel 7. Hasil Uji Korelasi

Correlations		Workforce Agility	Retensi	Employee Engagement
Workforce Agility	Pearson Correlation	1	.725**	.795**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	195	195	195
Retensi	Pearson Correlation	.725**	1	.852**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	195	195	195
Employee Engagement	Pearson Correlation	.795**	.852**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	195	195	195

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 8. Hasil Uji Determinasi X terhadap Y melalui Z

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.856 ^a	0,732	0,730	11,185046

a. Predictors: (Constant), Employee Agagement, Workforce Agility

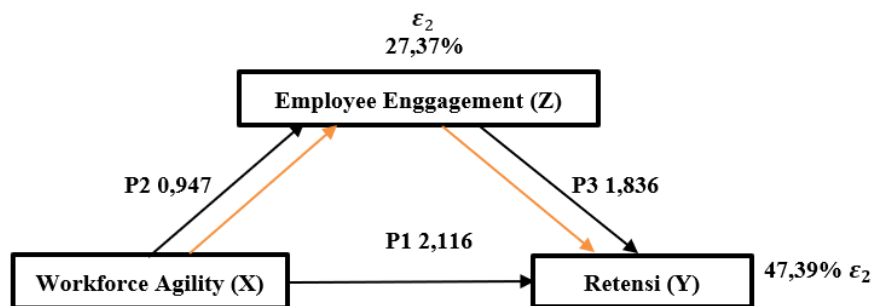
Pada tabel 8, diketahui bahwa nilai *R Square* (R^2) sebesar 0,730 atau sebesar 73,0%. Hal tersebut bermakna bahwa terdapat pengaruh dari variabel *workforce agility* (X) terhadap retensi (Y) yang dimediasi oleh *employee engagement* (Z) pada karyawan di era digital sebesar 73,0%, dan 27,0% lainnya berasal dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis Utama

Coefficients ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6,591	6,274		-1,051	0,295
	Workforce Agility	0,378	0,180	0,130	2,106	0,036
	Employee Agagement	1,836	0,151	0,749	12,168	0,000

a. Dependent Variable: Retensi

Berdasarkan tabel 9, dapat diketahui bahwa taraf signifikansi korelasi antara *workforce agility* dengan retensi setelah ada variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi yaitu sebesar 1,836 (>0,05) yang dapat dikatakan signifikan.



Gambar 2. Hasil Uji Mediasi

Kesimpulan uji sobel test terlihat bahwa *workforce agility* (X) memiliki pengaruh langsung terhadap retensi (Y) dengan koefisien sebesar 2,116. Selain itu, *workforce agility* juga berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Z) dengan koefisien 0,947. Kemudian, *employee engagement* berpengaruh positif terhadap retensi dengan koefisien 1,836. Nilai determinasi *employee engagement* terhadap *workforce agility* menunjukkan sebesar 27,37%. Sedangkan, nilai determinasi *workforce agility* terhadap retensi melalui *employee engagement* sebesar 47,39%. Temuan ini menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat mediasi secara parsial dalam pengaruh antara *workforce agility* dan retensi karyawan. Dalam hal ini, *workforce agility* berkontribusi pada *employee engagement* yang lebih tinggi, yang kemudian akan meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan di organisasi.

5 SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu terdapat pengaruh variabel *workforce agility* terhadap retensi pada karyawan gen Z di era digital sebesar, artinya semakin tinggi *workforce agility* maka akan semakin positif retensi yang dimiliki karyawan di era digital. Kemudian, ditemukan pula bahwa terdapat pengaruh variabel *workforce agility* terhadap *employee engagement* pada karyawan di era digital artinya semakin tinggi *workforce agility* maka akan semakin tinggi *employee engagement* yang dimiliki karyawan di era digital. Terdapat pengaruh variabel retensi terhadap *employee engagement* pada karyawan di era digital artinya semakin positif retensi karyawan maka akan semakin tinggi *employee engagement* yang dimiliki karyawan di era digital. Terakhir, *agility* dan retensi karyawan. Dalam hal ini, *workforce agility* berkontribusi pada *employee engagement* yang lebih tinggi, yang kemudian akan meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan di organisasi.

Saran yang dapat diberikan yaitu peneliti merekomendasikan untuk menambahkan variabel moderator, seperti *perceived organizational support*, kepemimpinan transformasional, atau

organizational commitment untuk memperkaya pemahaman mekanisme psikologis dalam menjelaskan workforce agility memengaruhi retensi, serta dalam kondisi apa dampaknya menjadi lebih kuat atau lemah.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Kurdi, B., Alshurideh, M., & Al afaishat, T. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, *10*(16), 3981–3990. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2020.7.011>
- Astari, K., Kadiyono, A. L., & Batubara, M. (2022). Adaptasi alat ukur the employee engagement scale (EES). *E-QIEN: Jurnal Ekonomi Dan Bsnis?*, *11*(1), 511–520.
- Audina, N., & Wening, N. (2025). The effect of employee engagement and work motivation on start-up employee performance with workforce agility as moderator. *The 5th International Conference on Innovations in Social Sciences Education and Engineering (ICoISSEE-5)*, 1–8.
- Azmy, A. (2021). The effect of employee engagement and job satisfaction on workforce agility through talent management in public transportation companies. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, *36*(2), 212. <https://doi.org/10.24856/mem.v36i2.2190>
- Azwar, S. (2015). *Metode Penelitian*. Pustaka Belajar.
- Gallup. (2023). *Employee engagement in Indonesia 2021–2023 report*.
- Kartika, D. A. (2023). Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan Pemberdayaan Masyarakat Ke-3 Jakarta. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian Dan Pemberdayaan Masyarakat*, *3*, 15–16. <https://doi.org/10.36722/psn.v3i1.2356>
- Khairunnisa, S. F., & Setiasih. (2023). Pengaruh persepsi kepemimpinan, innovative work behaviour terhadap workforce agility pada perusahaan. *Psyche 165 Journal*, *16*, 210–215. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v16i3.274>
- Khalid, K., & Al Zahrani, M. A. K. (2024). Investigating the dynamics of workforce stability: The influence of perceived employability on career resilience, task performance, learning agility and employee retention. *European Journal of Sustainable Development*, *13*(3), 389–410. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n3p389>
- Korir, K., David, K., & Rose, B. (2025). The role of agility in moderating the relationship between the employee engagement and performance of manufacturing firms in Nairobi County. *Original Article Journal of Frontiers of Humanities and Social Sciences*, *3*(1), 1–3. <https://doi.org/10.69897/jofhscs.v3i1.173>
- LinkedIn. (2023). *Workplace learning report*. https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human resource management* (10th ed., Vol. 3). Salemba Empat.
- Nurhastuti, E. S., Astari, K., Junjunan, I. M., & Fazrin, B. N. (2024). Pengaruh employee engagement terhadap workforce agility pada karyawan start-up di Indonesia. *JIPSI: JURNAL ILMIAH PSIKOLOGI*, *6*(1), 12–18.
- Petermann, M. K. H., & Zacher, H. (2021). Development of a behavioral taxonomy of agility in the workplace. *International Journal of Managing Projects in Business*, *14*(6), 1383–1405. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2021-0051>
- Prameswari, D., Rahayu, I., Azzahra, F., & Martono, S. (2024). *Generasi Z: Kooperatif, kompetitif, dan inovatif dalam dunia kerja*. Penerbit NEM.
- Prasetyo, W. J., & Sakti, D. P. B. (2023). Pengaruh sistem pola karir dan sistem manajemen talenta, employee engagement terhadap retensi karyawan. *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)*, *9*(1), 2442–9511. <https://doi.org/10.58258/jime.v9i1.4268/http>
- Putra, A. M., & Sutanto, E. M. (2021). The influence of employee engagement on employee

- performance and retention. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 23(2), 85–93. <https://doi.org/doi.org/10.9744/jmk.23.2.85-93>
- Quixy. (2025). *Statistik keterlibatan karyawan tahun 2025*. <https://quixy.com/blog/employee-engagement-statistics/>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2004). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473. <https://doi.org/10.1016/J.ERGON.2014.01.002>
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445. <https://doi.org/doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syafrial, T. E., Wardi, J., & Rahmat, A. (2025). Pengaruh workforce agility terhadap crisis management dengan higher administrative support sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia (AMNESIA)*, 3(1), 94–100. <https://doi.org/10.61167/amnesia.v3i1.156>
- Wahyudi, R.L., & Jarodi, O. (2025). Peran employee engagement dalam meningkatkan loyalitas karyawan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 4(1), 198–208. <https://doi.org/10.30640/DIGITAL.V4I1.3889>
- Zahira, N., & Nasution, M. I. P. (2025). Perbandingan perilaku manajemen informasi generasi Z dan millennials di era digital (Comparison of information management behavior of generation Z and millennials in the digital era). *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi*, 2(1), 51–59. <https://doi.org/10.61722/jrme.v2i1.3261>