

The Effect of Early Retirement, Work Engagement, and Competence on Employee Performance Moderated by Career Adaptability

Pengaruh Pensiun Dini, Keterikatan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Adaptabilitas Karier

Ignatius Oktafa Ika F

Manajemen, STIE Budi Pertiwi

oktaf@kawai.co.id

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of early retirement, work engagement, and competence on employee performance with career adaptability as a moderating variable. This study uses a quantitative approach with a cross-sectional design. The research sample consisted of 167 employees of PT. Kawai Indonesia, determined using the Slovin formula. Data collection was conducted through questionnaires, data analysis using Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM-PLS) with the help of SmartPLS software version 4. The results show that early retirement, work engagement, and competence have a positive and significant effect on employee performance. In addition, career adaptability is proven to moderate the influence of early retirement and competence on employee performance, but does not significantly moderate the influence of work engagement on employee performance.

Keywords: Early Retirement, Work Engagement, Competence, Employee Performance, Career Adaptability

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh early retirement (pensiun dini), keterikatan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan career adaptability sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional. Sampel penelitian berjumlah 167 karyawan PT. Kawai Indonesia yang ditentukan menggunakan formula Slovin. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, analisis data menggunakan Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa early retirement, keterikatan kerja, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, career adaptability terbukti memoderasi pengaruh early retirement dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, namun tidak memoderasi pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

Kata Kunci: Pensiun Dini, Keterlibatan Kerja, Kompetensi, Kinerja Karyawan, Adaptabilitas Karier.

1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya vital bagi organisasi, yang memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan merupakan indikator kunci keberhasilan organisasi, sehingga perlu mempertimbangkan berbagai aspeknya. Di era persaingan yang semakin ketat dan lingkungan kerja yang terus berubah, organisasi harus mengelola SDM secara efektif, termasuk mengatasi tren pensiun dini yang semakin meningkat.

Pensiun dini sering kali digunakan sebagai strategi organisasi untuk mengurangi biaya, menyegarkan struktur tenaga kerja, atau beradaptasi dengan kondisi bisnis tertentu. Namun, rencana pensiun dini dapat berdampak pada karyawan yang memilih untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Karyawan yang melihat rekan kerja pensiun dini dapat mengalami stres emosional, kecemasan, penurunan ambisi, atau bahkan ketidakpastian tentang masa depan profesional mereka. Kondisi-kondisi ini dapat memengaruhi kinerja karyawan, tergantung pada sikap, kesiapan, dan kapasitas adaptif mereka.

Selain pensiun dini, keterikatan kerja juga merupakan variabel penting yang memengaruhi kinerja. Karyawan dengan pekerjaan yang kuat umumnya menunjukkan etos kerja yang kuat, komitmen, dan keterikatan yang tinggi. Menurut Schaufeli & Bakker, (2004), keterikatan terdiri dari energi, komitmen, dan penyerapan. Tingkat keterikatan yang tinggi telah terbukti meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kinerja karyawan. Variabel lain yang sama pentingnya adalah kompetensi. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu yang relevan dengan pekerjaannya. Karyawan yang sangat kompeten cenderung menyelesaikan tugas dengan mudah, beradaptasi dengan perubahan, dan memberikan hasil kerja yang lebih baik. Tingkat kompetensi karyawan seringkali merupakan penentu langsung kinerja.

Lebih lanjut, tantangan organisasi untuk mempertahankan kinerja karyawan berkaitan erat dengan kemampuan individu dalam menavigasi perubahan karier. Dalam konteks ini, rotasi pekerjaan merupakan perubahan yang sangat penting. Fleksibilitas karier adalah kemampuan individu untuk beradaptasi dengan tugas pekerjaan, perubahan lingkungan kerja, dan preferensi masa depan. Savickas, (1997) mengemukakan bahwa fleksibilitas karier melibatkan empat elemen dasar: kecemasan, kendali, rasa ingin tahu, dan kepercayaan. Karyawan dengan kemampuan adaptasi kerja yang kuat lebih mampu menavigasi lingkungan yang tidak pasti, termasuk perubahan yang disebabkan oleh pensiun dini, perubahan karier, atau perubahan organisasi.

Fleksibilitas peran memungkinkan karyawan mempertahankan kinerja yang produktif meskipun menghadapi perubahan organisasi. Dalam hal ini, rotasi pekerjaan berperan sebagai variabel penstabil, yang memperkuat atau melemahkan dampak pensiun dini, keterlibatan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Dengan fleksibilitas peran yang dinamis, karyawan dapat memandang perubahan sebagai peluang, bukan ancaman. Mengingat faktor-faktor di atas, studi ini penting untuk memahami bagaimana pensiun dini, keterikatan kerja, dan kompetensi memengaruhi kinerja karyawan, dan bagaimana *career adaptability* berperan sebagai moderator dalam hubungan ini.

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendekatan strategis dalam mengelola orang sebagai aset penting organisasi. Menurut Armstrong, (2014), MSDM mencakup seluruh proses perencanaan, pengembangan, pengelolaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Armstrong menekankan bahwa karyawan bukan hanya pekerja, tetapi merupakan modal strategis yang harus dikembangkan melalui pelatihan, pengembangan karier, dan sistem manajemen kinerja.

Selain itu, Ulrich (1996) menjelaskan bahwa fungsi MSDM memiliki empat peran utama, yaitu *strategic partner*, *change agent*, *administrative expert*, dan *employee champion*. Peran ini menunjukkan bahwa HR tidak hanya bertugas administratif, tetapi juga menjadi mitra strategis perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, teori ini memperlihatkan pentingnya fungsi HR dalam meningkatkan daya saing organisasi.

Resource-Based View (RBV) yang dikembangkan oleh Barney, (1991) mempertegas bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan (*valuable, rare, inimitable, non-substitutable*). Melalui perspektif RBV, kompetensi, keterampilan, serta perilaku adaptif karyawan dipandang sebagai sumber utama keunggulan kompetitif organisasi. Hal ini menjadikan MSDM sangat penting dalam memaksimalkan kemampuan individu untuk mendorong peningkatan kinerja.

Employee Performance (Kinerja Karyawan)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan standar yang

telah ditetapkan organisasi. Menurut Armstrong, (2014), kinerja mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas perilaku kerja. Kinerja dipengaruhi berbagai faktor seperti kompetensi, motivasi, engagement, serta kondisi organisasi. Dalam konteks penelitian ini, kinerja karyawan dipengaruhi oleh pensiun dini, keterlibatan kerja, kompetensi, serta diperkuat oleh adaptabilitas karier.

EARLY RETIRMENT (PENSIUN DINI)

Keputusan pensiun dini merupakan hasil interaksi antara faktor finansial, kondisi organisasi, dan faktor psikologis. Pensiun dini dapat terjadi secara *sukarela (voluntary)* atau *terpaksa (involuntary)*. Faktor sukarela termasuk motivasi pribadi, tekanan pekerjaan rendah, dan keinginan menghabiskan waktu dengan keluarga. Faktor terpaksa meliputi masalah kesehatan, restrukturisasi organisasi, atau kebijakan downsizing. Artikel yang direview oleh Beehr, (1986) dan Potonick et al., (2010) menunjukkan bahwa norma sosial rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan persepsi masa depan pekerjaan turut berpengaruh kuat dalam keputusan pensiun dini.

Work Engagement (Keterlibatan Kerja)

Keterlibatan kerja merupakan keadaan psikologis positif yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption. Menurut Schaufeli & Bakker, (2004) melalui model *Job Demands–Resources (JD-R)*, *engagement* muncul ketika karyawan memiliki sumber daya seperti dukungan organisasi, otonomi, dan kesempatan berkembang. Karyawan dengan tingkat engagement tinggi cenderung memiliki semangat bekerja, komitmen, dan fokus yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Dalam teori JD-R, *engagement* adalah respon positif terhadap pekerjaan dan dapat dipengaruhi oleh faktor personal serta situasional. Penelitian global menunjukkan bahwa *engagement* menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan.

Competency (Kompetensi)

Kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang memungkinkan karyawan melaksanakan tugas secara efektif. Berdasarkan Human Capital Theory Becker, (1975), kompetensi merupakan bentuk investasi organisasi yang memberikan dampak langsung terhadap produktivitas. Kompetensi mencakup kemampuan teknis, interpersonal, serta kemampuan kognitif yang membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan secara optimal.

Penelitian-penelitian internasional menunjukkan bahwa kompetensi menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif. Kompetensi yang tinggi mencerminkan kualitas modal manusia dan berkontribusi pada efektivitas organisasi.

Career Adaptability

Career Adaptability adalah kemampuan individu untuk menghadapi perubahan dan tuntutan karier dalam lingkungan kerja. Teori Career Construction yang dikembangkan Savickas, (2005) menjelaskan bahwa adaptabilitas karier terdiri dari empat dimensi: *concern*, *control*, *curiosity*, dan *confidence*. Karyawan dengan adaptabilitas tinggi mampu merespons perubahan, mengelola tantangan, serta mengambil keputusan karier dengan lebih baik.

Dalam berbagai penelitian internasional, adaptabilitas karier dipandang sebagai variabel yang dapat memoderasi hubungan antara kompetensi, engagement, atau faktor lain terhadap kinerja. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi karier yang baik lebih mampu mempertahankan performa tinggi meskipun menghadapi perubahan lingkungan kerja.

OBJECTIVE

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh *early retirement* (pensiun dini), *work engagement* dan *competency* terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *career adaptability*.

RELEVANT PREVIOUS STUDIES

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, sebagai berikut:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian
(Dugguh & Iliya, 2018)	Independen: Retirement Plans (Contributory Plans, Health Schemes) Dependen: Employee Performance	Regresi (Regression Analysis)	266 karyawan Ashaka Cement Plc, Gombe, Nigeria	Retirement plans berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Contributory retirement plan menjelaskan 21,7% peningkatan kinerja dengan koefisien korelasi $r = 0,466$. Program pensiun yang baik meningkatkan kualitas dan kinerja kerja karyawan.
(de Wind et al., 2015)	Independen: Health factors, Job Characteristics, Skills, Social factors, Financial factors Mediator: Ability to Work, Motivation to Work, Opportunity to Work Dependen: Early Retirement	Structural Equation Modeling (SEM) / LISREL	1.862 karyawan berusia 58–62 tahun (Dutch Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation/STREAM)	Model Early Retirement didukung data. Health, karakteristik pekerjaan, keterampilan, serta faktor sosial dan finansial berpengaruh signifikan terhadap ability, motivation, dan opportunity to work ($\beta = 0,05-0,31$). Ability to work ($\beta = -0,13$) dan opportunity

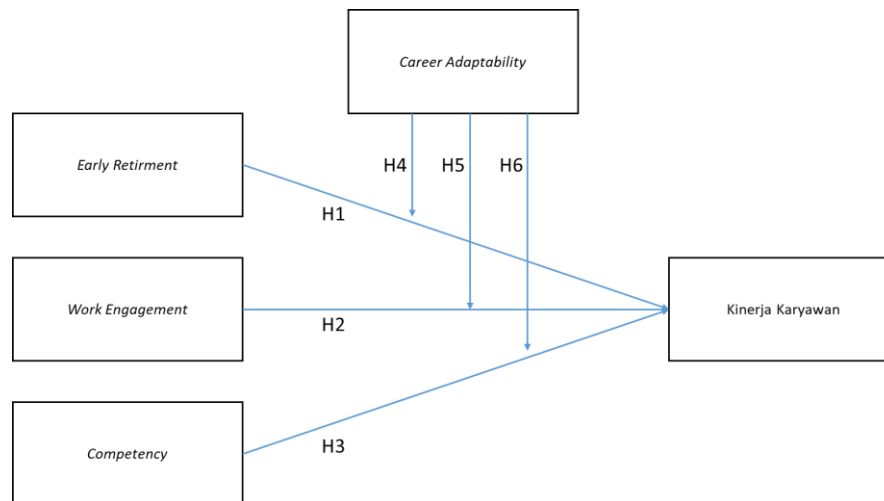
Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian
				to work ($\beta = -0,24$) menurunkan kecenderungan pensiun dini, sedangkan motivation tidak berpengaruh signifikan. Dukungan rekan kerja, sikap pasangan, dan status pasangan berpengaruh langsung terhadap early retirement.
(Barney, 1991)	Independen: Firm Resources (Value, Rareness, Inimitability, Non-substitutability/VRIN) Dependen: Sustained Competitive Advantage	Analisis Konseptual & Teoretis (Conceptual Framework / Literature-based Analysis)	Studi konseptual (tidak menggunakan sampel responden, berbasis kajian literatur dan kerangka teori)	Sumber daya perusahaan yang valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable (VRIN) mampu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Perbedaan sumber daya antar perusahaan yang bersifat heterogen dan sulit ditiru menjadi faktor utama keunggulan kompetitif jangka panjang.
(Schaufeli & Bakker, 2004)	Independen: Job Demands, Job Resources Mediating/Intervening: Burnout, Engagement Dependen: Health Problems, Turnover Intention	Structural Equation Modeling (SEM)	4 kelompok sampel pekerjaan (multi-sample), total N = 1.698 responden	Burnout dan engagement berhubungan negatif (berbagi 10–25% varians). Burnout diprediksi oleh tingginya job demands dan rendahnya job resources,

Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian
				sedangkan engagement hanya diprediksi oleh job resources. Burnout berhubungan dengan masalah kesehatan dan niat pindah kerja, sedangkan engagement hanya terkait dengan niat pindah kerja. Burnout memediasi hubungan job demands– masalah kesehatan, sedangkan engagement memediasi hubungan job resources– turnover intention.
(Hendrik et al., 2021)	Independen: Work Engagement (Vigor, Dedication, Absorption) Dependen: Employee Performance	Regresi Linier Sederhana (SPSS)	38 karyawan RRI Kupang	Work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 61,3% , sedangkan 38% dipengaruhi faktor lain. Semakin tinggi work engagement, semakin tinggi kinerja karyawan.

Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian
(Sekhar et al., 2017)	Independen: Work Engagement Mediator: Flexible Human Resource Management (FHRM) Dependen: Job Performance	Analisis Mediasi (umumnya menggunakan regresi/SEM)	Profesional industri IT di India	Work engagement berpengaruh positif terhadap job performance. FHRM berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara work engagement dan job performance. Penerapan FHRM dan tingkat work engagement yang tinggi meningkatkan kinerja kerja karyawan.
(Corbeanu & Iliescu, 2023)	Independen: Work Engagement (Vigor, Dedication, Absorption) Dependen: Job Performance (Task Performance & Contextual Performance)	Meta-Analysis (Random-effects model)	174 studi; 166 sampel independen (data meta-analitik)	Terdapat hubungan positif signifikan antara work engagement dan job performance. Korelasi vigor–kinerja $r = 0,36$ ($N = 33$), dedication–kinerja $r = 0,36$ ($N = 26$), absorption–kinerja $r = 0,38$ ($N = 29$), dan work engagement secara keseluruhan dengan kinerja $r = 0,37$ ($N = 166$). Work engagement berperan penting dalam peningkatan kinerja organisasi.
(Naqshbandi et al., 2024)	Independen: Flexible Work, Telework (Hybrid Workplace) Mediating: Work Engagement	Partial Least Square – Structural Equation	277 karyawan yang bekerja di universitas di Nigeria	Flexible work berpengaruh positif dan signifikan

Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian
	Dependen: Job Performance	Modeling (PLS-SEM)		terhadap job performance. Flexible work juga meningkatkan work engagement, dan work engagement memediasi hubungan antara flexible work dan job performance. Telework tidak berpengaruh signifikan terhadap work engagement maupun job performance.
(Suhadi & Setyanti., 2019)	Independen: Competency Mediasi: Work Motivation Dependen: Employee Performance	Literature Review (Studi Literatur)	Studi literatur dari berbagai sumber (tidak menggunakan sampel responden langsung)	Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja; motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja; motivasi mampu memediasi pengaruh kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan.
(AlKhemeiri et al., 2020)	Independen: Career Competencies Moderating: Proactive Personality Dependen: Career Adaptability	Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan AMOS dan Multi-group SEM	400 karyawan early-career (pengalaman kerja < 5 tahun) di Uni Emirat Arab	Career competencies berpengaruh langsung dan signifikan terhadap career adaptability. Proactive personality tidak berpengaruh

Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian
				signifikan secara langsung. Karyawan dengan tingkat proactive personality rendah memperoleh manfaat lebih besar dari career competencies yang tinggi.
(Chen et al., 2025)	Independen: Career Calling Mediator: Career Adaptability, Work Engagement Dependen: Job Burnout	Structural Equation Modeling (SEM) / Analisis Jalur	465 guru sekolah dasar dan menengah (Primary and Secondary School Teachers) di Tiongkok	Career calling berpengaruh signifikan terhadap job burnout melalui peran mediasi career adaptability dan work engagement. Career adaptability menurunkan burnout (EV = -0,144), work engagement berpengaruh signifikan (EV = 0,172), serta efek mediasi berantai keduanya (EV = 0,176). Guru memiliki tingkat career calling, adaptability, dan engagement di atas rata-rata, sedangkan burnout di bawah rata-rata.



Gambar 1. Kerangka Teori

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dan termasuk dalam jenis *cross sectional*. Menurut (Creswell, 2014), penelitian *cross sectional* merupakan pendekatan observasional yang dilakukan dalam satu periode waktu tertentu untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel independen (faktor risiko/prediktor) dan variabel dependen (hasil/efek), tanpa melakukan intervensi terhadap subjek penelitian. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini, adalah *Early Retirement* (Pensiun Dini), *Work Engagement* Dan *Competency*. Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan dan yang menjadi variabel Moderasi dalam penelitian ini adalah *Career Adaptability*.

Sampel, Sample Size, & Sampling Technique

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai PT. Kawai Indonesia yang berjumlah 287 orang. Ukuran sampel dihitung dalam penelitian ini dihitung menggunakan formula Slovin dengan alpha 5%, sehingga sampel penelitian ditetapkan sebesar 167 responden.

Instrument for data collection

Data utama dalam penelitian ini menggunakan data primer, yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner melalui *survey online* dilakukan untuk kemudahan pengumpulan dengan menggunakan *google form*. Kemudian data sekunder merupakan data yang berasal dari jurnal, buku, dan situs internet atau sumber lainnya yang digunakan dalam pencarian referensi teori, jurnal, maupun data pendukung yang peneliti butuhkan.

Operational Definition

Tabel 2. Definisi Operasional

JUDUL DAN NAMA SUMBER	DEFINISI KONSEPTUAL	DEFINISI OPERASIONAL	DIMENSI	INDIKATOR
<i>EARLY RETIRMENT</i> (PENSIUN DINI). (Elvira-Zorzo et al., 2024)	pensiun dini merupakan suatu proses transisi psikososial ketika seseorang memilih berhenti bekerja lebih awal dari usia pensiun normal yang melibatkan perubahan peran, identitas diri, kondisi emosional, sosial, ekonomi, dan cara individu	Pensiun dini dioperasionalkan sebagai tingkat kecenderungan individu untuk berhenti bekerja sebelum usia pensiun normal, yang diukur melalui skor responden pada	Leisure (Waktu Luang / Rekreasi)	Ketersediaan Waktu Luang Setelah Pensiun Dini, Pemanfaatan Waktu Luang untuk Aktivitas Rekreasi, Kualitas Aktivitas Rekreasi Setelah Pensiun Dini, Akses dan Kesempatan untuk Rekreasi, Hambatan dalam Menggunakan Waktu Luang, Tingkat

JUDUL DAN NAMA SUMBER	DEFINISI KONSEPTUAL	DEFINISI OPERASIONAL	DIMENSI	INDIKATOR
COMPETENCY (Fitriansyah dan indiyati, 2025)	menyesuaikan diri dengan tahap kehidupan baru.	kuesioner skala Likert berdasarkan dimensi waktu luang, ekonomi, status sosial, dan kesehatan.	Economy (Ekonomi / Keuangan)	Kepuasan Waktu Luang Setelah Pensiun Dini Kesiapan Finansial untuk Pensiun Dini, Pendapatan Setelah Pensiun, Pengelolaan dan Perencanaan Keuangan, Beban Keuangan dan Kewajiban Ekonomi, Persepsi Risiko Ekonomi, Keberlanjutan Gaya Hidup
			Status (Status Sosial / Peran / Identitas)	Perubahan Status Sosial, Perubahan Peran dalam Keluarga dan Masyarakat, Identitas Diri Pasca Pensiun, Penyesuaian Diri terhadap Status Baru, Persepsi Terhadap Kehilangan atau Pergeseran Kekuasaan/Wewenang
			Health (Kesehatan / Kondisi Fisik-Psikologis)	Kondisi Kesehatan Fisik, Kondisi Kesehatan Psikologis, Persepsi Risiko Kesehatan Jika Tetap Bekerja, Kebutuhan Pemulihan Kesehatan, Kepuasan terhadap Kondisi Kesehatan
	Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki individu yang memungkinkan mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara efektif serta sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.	Kompetensi didefinisikan secara operasional sebagai kemampuan individu yang diukur melalui tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja	Pengetahuan (Knowledge)	Pengetahuan tentang Tugas dan Tanggung Jawab, Pengetahuan Teknis, Pengetahuan Organisasi, Pengetahuan tentang Peraturan dan Kebijakan
			Keterampilan / Kemampuan Teknis (Skill)	Penguasaan Teknik dan Prosedur Kerja, Kemampuan Mengoperasikan Teknologi/Peralatan, Ketepatan dan Kualitas Hasil Kerja Teknis, Pemecahan Masalah Teknis, Adaptasi terhadap Perubahan Teknis, Penerapan Skill dalam Pencapaian Target Kerja.
			Sikap / Attitude (Behavior / Work Attitude)	Tanggung Jawab Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi dan Antusiasme, Komitmen terhadap Organisasi, Kerjasama dalam Tim, Integritas, Sikap terhadap Perubahan, Etos Kerja
Work Engagement (Wilmar B Schaufeli & Salanova., 2006)	Work Engagement menurut Schaufeli et al. (2006) adalah suatu kondisi psikologis positif yang terkait dengan pekerjaan, yang ditandai dengan energi tinggi, antusiasme, dan keterlibatan penuh dalam	tingkat keterlibatan psikologis seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang diukur melalui tiga dimensi: Vigor (energi dan ketahanan), Dedication	Vigor (Energi / Ketahanan)	Peningkatan efektivitas kerja, Kualitas kerja meningkat, Produktivitas stabil, Kemampuan menghadapi tekanan
			Dedication (Dedikasi / Antusiasme)	Antusiasme dalam Melaksanakan Tugas, Rasa Bangga terhadap Pekerjaan, Rasa

JUDUL DAN NAMA SUMBER	DEFINISI KONSEPTUAL	DEFINISI OPERASIONAL	DIMENSI	INDIKATOR
Kinerja Karyawan (Hasinat <i>et al.</i> 2024)	pekerjaan. Variabel ini mencakup tiga dimensi utama: Vigor (energi dan ketahanan saat bekerja), Dedication (perasaan bangga, terinspirasi, dan antusias terhadap pekerjaan), serta Absorption (larut dan fokus sepenuhnya dalam pekerjaan). Work engagement mencerminkan kedalaman keterlibatan individu dengan pekerjaannya dan berbeda dengan kepuasan kerja atau komitmen organisasi biasa.	(antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan), dan Absorption (fokus penuh dalam pekerjaan).		Terinspirasi dalam Bekerja, Keterlibatan Emosional pada Pekerjaan, Komitmen untuk Mencapai Tujuan Kerja
			Absorption (Tenggelam dalam kerja / Fokus tinggi)	Konsentrasi Penuh Saat Bekerja, Tenggelam dalam Pekerjaan, Rasa Menikmati Pekerjaan Ketika Sedang Bekerja, Ketekunan Saat Menghadapi Tantangan, Pengelolaan Waktu dan Prioritas yang Efektif, Ketersediaan Energi Mental Selama Bekerja
	Kinerja karyawan adalah tingkat efektivitas individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja, yang mencakup kemampuan menyelesaikan pekerjaan inti (task performance), berperilaku mendukung lingkungan organisasi (contextual performance), beradaptasi terhadap perubahan dan tuntutan baru (adaptive performance), serta menghindari perilaku yang merugikan organisasi (counterproductive work behaviour).	Kinerja karyawan adalah kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja yang diukur melalui empat dimensi: kinerja tugas inti (task performance), perilaku mendukung lingkungan organisasi (contextual performance), kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (adaptive performance), dan penghindaran perilaku yang merugikan organisasi (counterproductive work behaviour)	Task Performance	Kualitas Hasil Kerja, Kuantitas Hasil Kerja, Ketepatan Waktu (Timeliness), Kemampuan Teknis / Keahlian, Pemecahan Masalah (Problem-Solving), Kemandirian dan Tanggung Jawab, Kepatuhan terhadap Prosedur Kerja
			Contextual Performance	Altruism / Helping Behavior (Perilaku Menolong), Organizational Citizenship Behavior (OCB) / Extra-Role Behavior, Compliance (Kepatuhan), Interpersonal Facilitation, Job Dedication (Dedikasi Kerja), Initiative (Inisiatif)
			Adaptive Performance	Kemampuan Beradaptasi terhadap Perubahan, Kemampuan Mengatasi Masalah yang Tidak Terduga, Kesiapan Belajar Hal Baru, Kemampuan Berinovasi dan Berpikir Kreatif, Kemampuan Mengelola Stres dan Situasi Tidak Pasti, Kemampuan Bekerja Sama dalam Situasi Dinamis
			Counterproductive Work Behaviour	Perilaku yang merugikan organisasi secara langsung, Perilaku yang merugikan atau mengganggu rekan kerja, Perilaku yang bertentangan dengan kebijakan organisasi, Tindakan yang dengan sengaja memperburuk kondisi kerja, Perilaku menarik diri secara psikologis dan fisik dari pekerjaan, Perilaku

JUDUL DAN NAMA SUMBER	DEFINISI KONSEPTUAL	DEFINISI OPERASIONAL	DIMENSI	INDIKATOR
Career Adaptability (Savickas & Porfeli, 2012)	Career Adaptability adalah kemampuan psikososial individu untuk mempersiapkan diri, menyesuaikan, dan mengelola tugas, perubahan, dan tantangan yang mungkin terjadi dalam peran karier mereka sekarang maupun di masa depan.	Career Adaptability diukur sebagai kemampuan individu untuk merespons tuntutan dan perubahan dalam karier melalui kesiapan psikososial, yang dipecah menjadi empat dimensi		berbahaya terhadap orang lain.
			Concern (Kepedulian / Perencanaan Karier)	Kemampuan Merencanakan Karier, Kesadaran akan Masa Depan Karier, Orientasi terhadap Tujuan Kerja, Proaktif dalam Mengembangkan Diri, Mengambil Tanggung Jawab atas Masa Depan Karier
			Control (Pengendalian / Tanggung Jawab Karier)	Kemampuan Mengatur dan Mengendalikan Tujuan Karier, Rasa Tanggung Jawab terhadap Pengembangan Diri, Disiplin dan Ketekunan dalam Menjalankan Tugas, Kemampuan Mengambil Keputusan dan Mengarahkan Diri, Pengelolaan Emosi dan Sikap Profesional
			Curiosity (Keingintahuan / Eksplorasi Karier)	Keinginan untuk Mengeksplorasi Peluang Karier, Proaktif Mencari Pengalaman Baru, Eksplorasi Masa Depan Karier, Ketertarikan Belajar Pengetahuan Baru, Kemampuan Melihat Berbagai Pilihan Penyelesaian Masalah, Ketertarikan pada Lingkungan Kerja dan Perubahan di Sekitarnya
			Confidence (Keyakinan / Rasa Percaya Diri Karier)	Keyakinan dalam Menghadapi Tantangan Kerja, Kemampuan Mengatasi Hambatan Karier, Efikasi Diri dalam Pengembangan Kompetensi, Keberanian Mengambil Keputusan Karier, Keyakinan dalam Mencapai Tujuan Kerja

Data analysis

Keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang digunakan tidak valid dan atau tidak dipercaya (*reliable*) maka hasil penelitian yang dilakukan tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas untuk menguji kesungguhan jawaban responden. Analisis data menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan model pengukuran (*measurement model*) menggunakan program Smart PLS versi 4.

4. Hasil dan Pembahasan

Data demographic

Diketahui mayoritas responden berjenis kelamin Pria yaitu sebanyak 100 responden

(59,9%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa Pegawai PT. Kawai Indonesia sebagian besar adalah pria. Selanjutnya, diketahui mayoritas responden telah berusia 36 – 40 tahun sebanyak 56 responden (33,5%). Dengan demikian bahwa mayoritas Pegawai PT. Kawai Indonesia berusia 36 - 40 tahun. Lebih lanjut responden yang telah bekerja 3 – 4. tahun sebanyak 61 responden (36,5%). Maka dapat dikatakan bahwa mayoritas responden yang telah bekerja 3 – 4 tahun. Dan terakhir Responden dalam penelitian ini yang menyatakan pendidikan terakhirnya Sarjana (S1) sebanyak 74 responden (44,3%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas Pegawai PT. Kawai Indonesia berpendidikan Sarjana (S1).

Tabel 3. Karakteristik Responden

Profil Responden	Jumlah	Frekuensi
Jenis Kelamin		
Pria	100	59,9%
Wanita	67	40,1%
Total	167	100%
Usia		
21 – 35 Tahun	52	31,1%
36 – 40 Tahun	56	33,5%
41 – 45 Tahun	39	23,4%
> 45 Tahun	20	12%
Total	167	100%
Lama Menjadi Pegawai		
1 – 2 tahun	55	32,9%
3 – 4 tahun	61	36,5%
5 – 6 tahun	36	21,6%
> 6 tahun	15	9%
Total	167	100%
Pendidikan Terakhir		
SMA/Sederajat	40	24%
Diploma	35	21%
Sarjana	74	44,3%
Pascasarjana	18	10,8%
Total	167	100%

Sumber: Hasil olah data, 2025

Kalibrasi Instrumen Penelitian

Pengujian persyaratan analisis data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kalkulasi algoritma PLS yang ditunjukkan nilai faktor loading atau *outer loading* untuk mengetahui *convergent validity*, *cross loading* untuk mengetahui *discriminant validity*, *composite reliability*, *cronbach alpha* dan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk mengetahui reliabilitas.

Tabel 4. Nilai Faktor Loading Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Nilai Loading Factor	Syarat	Keterangan
Early Retirement	ER1	0,810	> 0,7	Valid
	ER2	0,766	> 0,7	Valid
	ER3	0,801	> 0,7	Valid

Variabel	Indikator	Nilai	Syarat	Keterangan
		<i>Loading Factor</i>		
	ER4	0,817	> 0,7	Valid
	ER5	0,769	> 0,7	Valid
	ER6	0,764	> 0,7	Valid
	ER7	0,730	> 0,7	Valid
	ER8	0,783	> 0,7	Valid
	ER9	0,865	> 0,7	Valid
	ER10	0,835	> 0,7	Valid
	ER11	0,809	> 0,7	Valid
	ER12	0,848	> 0,7	Valid
	ER13	0,817	> 0,7	Valid
	ER14	0,825	> 0,7	Valid
	ER15	0,841	> 0,7	Valid
	ER16	0,856	> 0,7	Valid
	ER17	0,861	> 0,7	Valid
	ER18	0,789	> 0,7	Valid
	ER19	0,728	> 0,7	Valid
	ER20	0,796	> 0,7	Valid
Work Engagement	WE1	0,850	> 0,7	Valid
	WE2	0,860	> 0,7	Valid
	WE3	0,813	> 0,7	Valid
	WE4	0,881	> 0,7	Valid
	WE5	0,853	> 0,7	Valid
	WE6	0,877	> 0,7	Valid
	WE7	0,837	> 0,7	Valid
	WE8	0,859	> 0,7	Valid
	WE9	0,877	> 0,7	Valid
	WE10	0,865	> 0,7	Valid
	WE11	0,888	> 0,7	Valid
	WE12	0,905	> 0,7	Valid
	WE13	0,851	> 0,7	Valid
	WE14	0,883	> 0,7	Valid
	WE15	0,927	> 0,7	Valid
Competency	CO1	0,842	> 0,7	Valid
	CO2	0,813	> 0,7	Valid
	CO3	0,782	> 0,7	Valid
	CO4	0,840	> 0,7	Valid
	CO5	0,786	> 0,7	Valid
	CO6	0,791	> 0,7	Valid
	CO7	0,808	> 0,7	Valid
	CO8	0,857	> 0,7	Valid
	CO9	0,745	> 0,7	Valid
	CO10	0,819	> 0,7	Valid
	CO11	0,793	> 0,7	Valid

Variabel	Indikator	Nilai	Syarat	Keterangan
		<i>Loading Factor</i>		
	CO12	0,854	> 0,7	Valid
	CO13	0,832	> 0,7	Valid
	CO14	0,865	> 0,7	Valid
	CO15	0,826	> 0,7	Valid
	CO16	0,842	> 0,7	Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0,777	> 0,7	Valid
	KK2	0,749	> 0,7	Valid
	KK3	0,838	> 0,7	Valid
	KK4	0,825	> 0,7	Valid
	KK5	0,816	> 0,7	Valid
	KK6	0,780	> 0,7	Valid
	KK7	0,725	> 0,7	Valid
	KK8	0,780	> 0,7	Valid
	KK9	0,851	> 0,7	Valid
	KK10	0,765	> 0,7	Valid
	KK11	0,792	> 0,7	Valid
	KK12	0,770	> 0,7	Valid
	KK13	0,815	> 0,7	Valid
	KK14	0,804	> 0,7	Valid
	KK15	0,800	> 0,7	Valid
	KK16	0,721	> 0,7	Valid
Career Adaptability	CA1	0,847	> 0,7	Valid
	CA2	0,860	> 0,7	Valid
	CA3	0,784	> 0,7	Valid
	CA4	0,882	> 0,7	Valid
	CA5	0,842	> 0,7	Valid
	CA6	0,870	> 0,7	Valid
	CA7	0,836	> 0,7	Valid
	CA8	0,857	> 0,7	Valid
	CA9	0,867	> 0,7	Valid
	CA10	0,864	> 0,7	Valid
	CA11	0,892	> 0,7	Valid
	CA12	0,916	> 0,7	Valid
	CA13	0,864	> 0,7	Valid
	CA14	0,882	> 0,7	Valid
	CA15	0,928	> 0,7	Valid
	CA16	0,830	> 0,7	Valid
	CA17	0,854	> 0,7	Valid
	CA18	0,906	> 0,7	Valid
	CA19	0,889	> 0,7	Valid
	CA20	0,913	> 0,7	Valid
	CA21	0,890	> 0,7	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS 4 (2025)

Diketahui bahwa seluruh nilai *loading factor* dari masing-masing indikator yang digunakan untuk mengukur variabel niat kunjungan berada di atas 0,7. Hal ini membuktikan bahwa seluruh indikator yang dipergunakan untuk mengukur variabel Kinerja Karyawan adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*. Oleh karena itu keputusan dari peneliti yaitu memasukan semua pernyataan tersebut.

Tabel 5. Hasil AVE (*Average Variance Extraction*) dari Model Penelitian

Variabel	AVE Value
<i>Early Retirement</i>	0,650
<i>Work Engagement</i>	0,755
<i>Competency</i>	0,671
Kinerja Karyawan	0,622
<i>Career Adaptability</i>	0,758

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS 4 (2025)

Hasil pengujian *discriminant validity* yang dilakukan dengan melihat nilai AVE dapat dijelaskan bahwa pada variabel *Early Retirement (Pensiun Dini)*, *Work Engagement*, *Competency*, Kinerja Karyawan, dan *Career Adaptability* yang dilihat dari Tabel 3 menunjukkan nilai AVE Value dari model penelitian untuk seluruh variabel telah bernilai di atas 0.5 sehingga nilai AVE untuk pengujian *discriminant validity* sudah memenuhi untuk pengujian selanjutnya. Dengan demikian, uji *discriminant validity* telah terpenuhi begitupun dengan uji *convergent validity*.

Tabel 6. Hasil *Composite Reliability* dari Model Penelitian

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Early Retirement</i>	0,974
<i>Work Engagement</i>	0,979
<i>Competency</i>	0,970
Kinerja Karyawan	0,963
<i>Career Adaptability</i>	0,985

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS 4 (2025)

Nilai *composite reliability* dari model penelitian yang menunjukkan bahwa setiap variabel telah memiliki nilai *composite reliability* di atas 0.7 dengan nilai terendah sebesar 0.963 dari variabel Kinerja Karyawan dan nilai tertinggi sebesar 0.985 dari variabel *Career Adaptability*. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi nilai dari *composite reliability*.

Tabel 7. Hasil *Cronbach's Alpha* dari Model Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Early Retirement</i>	0,972
<i>Work Engagement</i>	0,977
<i>Competency</i>	0,967
Kinerja Karyawan	0,959
<i>Career Adaptability</i>	0,984

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS 4 (2025)

Nilai *cronbach's alpha* dari model penelitian yang menunjukkan bahwa setiap variabel telah memiliki nilai *cronbach's alpha* di atas 0.6 dengan nilai terendah sebesar 0.959 dari variabel Kinerja Karyawan dan nilai tertinggi sebesar 0.984 dari variabel *Career Adaptability*. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi nilai dari *cronbach's alpha*.

Uji Koefisien Determinasi/R Square (R^2)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model

dalam menerangkan variansi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Nilai koefisien determinasi (R^2) mendekati nilai 1. Nilai R-Square (R^2) menjelaskan seberapa besar variabel independen yang dihipotesiskan dalam persamaan mampu menerangkan variabel dependen.

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	Nilai R Square
Kinerja Karyawan	0.908

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS 4 (2025)

Hubungan antar konstruk berdasarkan nilai *R-square* dapat dijelaskan nilai *R-square* pada variabel kinerja tenaga kesehatan adalah sebesar 0,908 hal ini menunjukkan bahwa 90,8% variabel Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh *Early Retirement* (Pensiun Dini), *Work Engagement* Dan *Competency*.

Pengujian Struktural Model

Tabel 9. Hasil Path Coefficient, t-Statistics, dan P-Values

	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Early Retirement (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	1.459	21.153	0.000	H1 Diterima
Work Engagement (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	1.153	5.023	0.000	H2 Diterima
Competency (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	1.121	14.044	0.000	H3 Diterima
Moderating Effect 1 -> Kinerja Karyawan (Y)	0.127	2.894	0.004	H4 Diterima
Moderating Effect 2 -> Kinerja Karyawan (Y)	0.068	1.856	0.064	H5 Ditolak
Moderating Effect 3 -> Kinerja Karyawan (Y)	0.143	2.517	0.012	H6 Diterima

Sumber: Hasil olah data, 2025

Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar hipotesis dapat diterima karena memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05. *Early Retirement*, *Work Engagement*, dan *Competency* terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, ditunjukkan oleh nilai p-value 0,000 pada ketiganya. Sementara itu, pada variabel moderasi, Moderating Effect 1 dan Moderating Effect 3 juga menunjukkan pengaruh signifikan karena nilai p-value masing-masing 0,004 dan 0,012 lebih kecil dari 0,05. Namun demikian, Moderating Effect 2 tidak signifikan karena memiliki nilai p-value 0,064. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Early Retirement*, *Work Engagement*, dan *Competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *Career Adaptability* terbukti memoderasi pengaruh *Early Retirement*, dan *Work Engagement* terhadap kinerja karyawan.

DISCUSSION

Pengaruh *Early Retirement* terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Early Retirement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien sebesar 1.459, t-statistics 21.153, dan p-value 0.000. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengelolaan program pensiun dini yang baik dapat meningkatkan stabilitas operasional, efisiensi beban kerja, serta memberikan ruang bagi penataan SDM yang lebih optimal. Karyawan yang tetap bertahan dalam organisasi cenderung memiliki beban kerja yang lebih terstruktur dan produktivitas yang meningkat. Temuan ini didukung oleh penelitian Khan *et al* (2024) yang menjelaskan bahwa kebijakan early retirement dapat memberikan dampak pada restrukturisasi tugas yang secara langsung berpengaruh pada kinerja SDM. Hal ini menegaskan bahwa program pensiun dini yang dikelola secara tepat dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan yang masih aktif.

Pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua terbukti signifikan dengan nilai koefisien 1.153, t-statistics 5.023, dan p-value 0.000. Artinya, semakin tinggi tingkat work engagement, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang engaged cenderung memiliki motivasi, antusiasme, serta dedikasi yang kuat dalam menyelesaikan tugas. Temuan ini sejalan dengan penelitian Schaufeli & Salanova (2006) yang mengembangkan dan menguji *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Dalam penelitian lintas negara tersebut, mereka menemukan bahwa karyawan dengan tingkat vigor, dedication, dan absorption yang tinggi menunjukkan performa kerja yang lebih baik, lebih proaktif, serta memiliki tingkat inisiatif yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas. *Work engagement* terbukti menjadi prediktor kuat terhadap produktivitas, kualitas kerja, dan komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini didukung kuat oleh temuan empiris di berbagai konteks industri bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja, semakin optimal pula kinerja yang dapat dicapai oleh karyawan.

Pengaruh Competency terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketiga menunjukkan hubungan signifikan dengan koefisien 1.121, t-statistics 14.044, dan p-value 0.000. Kompetensi yang baik memungkinkan karyawan bekerja secara efektif, efisien, dan sesuai standar organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fitriansyah & Indiyati, (2025) yang menjelaskan bahwa kompetensi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut menegaskan bahwa karyawan dengan tingkat kompetensi yang lebih tinggi dapat bekerja lebih cepat, tepat, dan sesuai standar organisasi. Selain itu, kompetensi yang baik juga memperkuat kemampuan adaptasi terhadap sistem dan prosedur operasional di lingkungan kerja kesehatan. Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan literatur yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi merupakan faktor fundamental dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, terutama pada Pegawai PT. Kawai Indonesia yang membutuhkan ketelitian dan profesionalisme tinggi.

Pengaruh Moderating Effect 1 terhadap Kinerja Karyawan

Hasil moderasi pertama menunjukkan nilai koefisien 0.127, t-statistics 2.894, dan p-value 0.004, yang berarti *career adaptability* memperkuat hubungan *early retirement* terhadap kinerja karyawan. Dalam situasi organisasi yang menerapkan kebijakan pensiun dini, karyawan yang memiliki tingkat adaptabilitas karier tinggi cenderung mampu memaknai perubahan tersebut secara positif, bukan sebagai ancaman. Berdasarkan teori Career Construction (Savickas), individu dengan kemampuan concern, control, curiosity, dan confidence yang baik mampu mengelola ketidakpastian karier, menyesuaikan peran kerja, serta menjaga motivasi dan fokus kerja meskipun lingkungan organisasi mengalami perubahan struktural akibat pensiun dini. Dengan demikian, *career adaptability* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang membantu karyawan mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya, karena mereka lebih siap secara mental, fleksibel dalam menghadapi redistribusi tugas, dan memiliki keyakinan diri dalam menjalankan tanggung jawab kerja.

Pengaruh Moderating Effect 2 terhadap Kinerja Karyawan

Hasil moderasi kedua menunjukkan nilai koefisien 0.068, t-statistics 1.856, dan p-value 0.064, yang berarti *career adaptability* tidak memperkuat hubungan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan kerja (*work engagement*) pada dasarnya telah memiliki pengaruh langsung dan kuat terhadap kinerja karyawan, sehingga peran tambahan *career adaptability* menjadi kurang relevan dalam hubungan tersebut. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi umumnya telah menunjukkan vigor, dedication, dan absorption yang optimal dalam bekerja, yang secara langsung mendorong kinerja tanpa

memerlukan mekanisme adaptasi karier tambahan.

Pengaruh Moderating Effect 3 terhadap Kinerja Karyawan

Hasil moderasi pertama menunjukkan nilai koefisien 0.143, t-statistics 2.517, dan p-value 0.012, yang berarti *career adaptability* memperkuat hubungan *early retirement* terhadap kinerja karyawan. Diterimanya efek moderasi ini menegaskan bahwa dampak *early retirement* terhadap kinerja karyawan tidak bersifat seragam, melainkan sangat dipengaruhi oleh kesiapan adaptif individu. Karyawan dengan *career adaptability* tinggi mampu mengubah dampak kebijakan pensiun dini menjadi peluang pengembangan diri, peningkatan peran, dan penguatan kontribusi kerja. Mereka lebih proaktif dalam mengambil alih tanggung jawab baru, belajar keterampilan tambahan, serta menjaga stabilitas emosi dan produktivitas kerja. Sebaliknya, tanpa adaptabilitas karier yang memadai, *early retirement* berpotensi menimbulkan ketidakpastian dan tekanan psikologis yang dapat menurunkan kinerja

5. Penutup

Kesimpulan

Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa *Early retirement*, *work engagement*, dan *competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *career adaptability* terbukti memperkuat pengaruh *Early Retirement*, dan *Work Engagement* terhadap kinerja karyawan, namun *career adaptability* tidak memperkuat pengaruh *competency* terhadap kinerja karyawan.

Suggestion

- a. Berdasarkan hasil penelitian maka diajukan beberapa saran yang dapat digunakan oleh beberapa pihak sebagai berikut:
- b. Manajemen PT. Kawai Indonesia perlu mengembangkan program perencanaan *Early Retirement* (pensiun dini) yang lebih terstruktur, termasuk penyediaan pelatihan prapensiun, konseling keuangan, dan persiapan transisi karier. Hal ini dapat membantu karyawan yang mendekati masa pensiun tetap produktif dan mampu menjaga kinerja hingga akhir masa kerjanya.
- c. Manajemen perusahaan disarankan untuk meningkatkan *Work Engagement* melalui strategi keterlibatan karyawan, seperti pemberian umpan balik rutin, penguatan komunikasi internal, serta penyediaan penghargaan (reward) bagi karyawan berprestasi. Upaya ini dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan semangat kerja karyawan.
- d. Perusahaan perlu meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan berkelanjutan, baik pelatihan teknis terkait pekerjaan maupun pelatihan pengembangan soft skills. Peningkatan kompetensi akan membantu karyawan bekerja lebih efektif dan meningkatkan kualitas hasil kerja di seluruh divisi.
- e. Untuk memperkuat *Career Adaptability*, perusahaan perlu menyediakan program pengembangan karier, seperti mentoring, coaching, dan *career planning*. Program ini akan membantu karyawan memiliki kesiapan mental dan keterampilan adaptif dalam menghadapi perubahan pekerjaan di perusahaan.
- f. Perusahaan perlu melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap sistem pengelolaan SDM dan penempatan kerja, agar sesuai dengan kemampuan, minat, dan kesiapan adaptabilitas karier karyawan. Evaluasi ini penting untuk menjaga kesesuaian peran sehingga berdampak positif pada kinerja.

Untuk penelitian berikutnya, disarankan menggunakan desain longitudinal agar dapat memantau perubahan kinerja karyawan dalam jangka panjang. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain seperti *job satisfaction*, *organizational commitment*, *digital literacy*, atau *technostress* untuk memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang

memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, memperluas jumlah responden dan melibatkan sektor industri yang berbeda akan membuat hasil penelitian lebih komprehensif dan dapat digeneralisasi.

Daftar Pustaka

- AlKhemeiri, A. K., Khalid, K., & Musa, N. (2021). The role of career competencies and proactive personality in early-career employee career adaptability. *European Journal of Training and Development*, 45(4/5), 285–300.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice–13th Edition*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, G. S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. National Bureau of Economic Research.
- Beehr, T. A. (1986). The process of retirement: A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39(1), 31–55.
- Chen, H., Song, W., Xie, J., Wang, H., Zheng, F., & Wen, Y. (2025). Career calling and job burnout among primary and secondary school teachers: The mediating roles of career adaptability and work engagement. *Teaching and Teacher Education*.
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance. *Journal of Personnel Psychology*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- de Wind, A., Geuskens, G. A., Ybema, J. F., Bongers, P. M., & van der Beek, A. J. (2015). The role of ability, motivation, and opportunity to work in the transition from work to early retirement—testing and optimizing the Early Retirement Model. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 24–35.
- Dugguh, S., & Iliya, A. (2018). Effect of retirement plans on employee performance in private sector organisations In Nigeria: A study of ashaka cement plc, gombe. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(3), 20–27.
- Elvira-Zorzo, M. N., Merino-Tejedor, E., & Lorenzo, M. (2024). The Assessment of Attitudes towards Retirement from a Psychosocial Approach. *Sustainability*, 16(4), 1549.
- Fitriansyah, M. I., & Indiyati, D. (2025). The Effect Of Training And Competence On Employee Performance At Xyz Health Foundation. *International Journal of Science, Technology & Management*, 6(4), 841–857.
- Hendrik, G. E., Fanggidae, R. E., & Timuneno, T. (2021). Effect of work engagement on employee performance. *6th International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science (TEAMS 2021)*, 660–665.
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5–26.
- Potočník, K., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2010). The influence of the early retirement process on satisfaction with early retirement and psychological well-being. *The International Journal of Aging and Human Development*, 70(3), 251–273.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247–259.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3),

661–673.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2017). Causal modelling between human capital and firm performance indicators: an IT industries' perspective. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 14(3), 277–294.
- Suhadi, A., Titisari, P., & Setyanti, S. W. L. H. (2019). The effect of competency on employee performance with mediation of work motivation. *International Journal Of All Research Writings*, 2(3), 29–33.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.