

## **Pengaruh Employer Branding, Nilai Sosial Organisasi, dan Career Development Terhadap Retensi Talenta Muda dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Yayasan Yuk Peduli**

**Nurwan Rifai Herdiana<sup>1\*</sup>, Irfan Nabhani<sup>2</sup>, Minto<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Program Studi Magister Management, Universitas Garut

\*Corresponding author: nurwan.rifai@gmail.com

### **ABSTRACT**

*Research on young talent retention has become an important issue in human resource management, particularly in non-profit organizations that often face limitations in providing financial compensation. Therefore, organizations need to understand non-financial factors that influence job satisfaction and employees' decisions to remain in the organization. This study aims to analyze the influence of employer branding, organizational social values, and career development on young talent retention with job satisfaction as a mediating variable at Yayasan Yuk Peduli. The study employed a quantitative approach using a survey method involving 100 respondents who represent young talents in the organization. Data were analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that employer branding, organizational social values, and career development have a positive and significant effect on job satisfaction. However, these variables do not have a significant direct effect on talent retention, and job satisfaction does not mediate the relationship between the independent variables and retention. These findings suggest that organizational factors play a greater role in shaping job satisfaction than in encouraging long-term retention. Therefore, non-profit organizations need to develop more comprehensive talent management strategies to strengthen employee loyalty and commitment.*

**Keywords: career development, employer branding, job satisfaction, organizational social values, talent retention**

### **ABSTRAK**

Penelitian mengenai retensi talenta muda menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya pada organisasi nirlaba yang memiliki keterbatasan dalam memberikan kompensasi finansial. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor non-finansial yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan keputusan karyawan untuk bertahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh employer branding, nilai sosial organisasi, dan pengembangan karir terhadap retensi talenta muda dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Yayasan Yuk Peduli. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 100 responden yang merupakan talenta muda di organisasi tersebut. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa employer branding, nilai sosial organisasi, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja talenta muda. Namun demikian, ketiga variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap retensi talenta muda, dan kepuasan kerja juga tidak terbukti memediasi hubungan antara variabel independen dan retensi. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasi lebih berperan dalam membentuk kepuasan

kerja dibandingkan dalam mendorong retensi jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi pengelolaan talenta yang lebih komprehensif untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan.

**Kata kunci:** *career development, employer branding, job satisfaction, organizational social values, talent retention*

## **PENDAHULUAN**

Di era globalisasi dan revolusi industri 4.0, organisasi dihadapkan pada tantangan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada proses rekrutmen, tetapi juga pada kemampuan mempertahankan karyawan berkualitas, khususnya talenta muda (Alzaid & Dukhaykh, 2023). Perubahan dinamika pasar kerja membuat organisasi harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mempertahankan kompetensi, kreativitas, dan potensi generasi muda sebagai aset strategis organisasi. Generasi milenial dan generasi Z yang kini mendominasi pasar tenaga kerja memiliki karakteristik mobilitas tinggi dan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan apabila tidak menemukan pengalaman kerja yang memuaskan. Kondisi ini membuat strategi retensi menjadi salah satu isu utama dalam manajemen sumber daya manusia modern. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan pendekatan strategis yang mampu meningkatkan keterikatan karyawan serta memperkuat loyalitas terhadap organisasi (Drūteikienė et al., 2023). Dalam konteks tersebut, pengelolaan pengalaman kerja dan hubungan organisasi-karyawan menjadi faktor penting dalam membangun komitmen jangka panjang (Gothard, 2022).

Persaingan dalam menarik dan mempertahankan talenta muda semakin meningkat tidak hanya pada sektor bisnis, tetapi juga pada sektor nirlaba (non-profit) (Ekhsan & Saroh, 2021). Organisasi nirlaba menghadapi tantangan yang lebih kompleks karena umumnya memiliki keterbatasan dalam menawarkan kompensasi finansial dibandingkan sektor privat. Data nasional menunjukkan bahwa tingkat retensi karyawan muda pada sektor non-profit di Indonesia hanya mencapai sekitar 58%, lebih rendah dibandingkan sektor pemerintah yang mencapai 64% dan sektor swasta yang mencapai 68% (Lembaga Demografi FEB UI, 2023). Angka tersebut mengindikasikan bahwa organisasi nirlaba menghadapi kesulitan yang lebih besar dalam mempertahankan talenta muda dibandingkan sektor lainnya. Kondisi ini memperlihatkan bahwa faktor non-finansial seperti nilai organisasi, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karir menjadi aspek yang semakin penting dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, organisasi nirlaba perlu mengembangkan strategi yang mampu meningkatkan keterikatan emosional dan kepuasan kerja karyawan muda (Devex, 2024).

Fenomena rendahnya retensi talenta muda juga tercermin pada tingkat turnover yang cukup tinggi di berbagai organisasi nirlaba (Fitri et al., 2022). Beberapa laporan organisasi sosial besar di Indonesia menunjukkan bahwa tingkat turnover talenta muda berada pada kisaran 14% hingga 22% per tahun. Sebagai contoh, tingkat turnover di Wahana Visi Indonesia tercatat sebesar 18–22%, Dompot Dhuafa

sekitar 17%, serta Plan International Indonesia sekitar 20% dalam beberapa tahun terakhir (WHI, 2024). Data internal Yayasan Yuk Peduli bahkan menunjukkan bahwa tingkat turnover talenta muda mencapai sekitar 20% pada tahun 2024. Angka tersebut menunjukkan bahwa mobilitas karyawan muda di sektor nirlaba relatif tinggi dan menjadi tantangan serius bagi keberlanjutan organisasi sosial. Tingginya mobilitas tenaga kerja muda dapat berdampak pada terganggunya kontinuitas program, hilangnya pengetahuan organisasi, serta meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru (Devex, 2024). Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi talenta muda menjadi isu penting dalam pengelolaan organisasi nirlaba (Singh, 2021).

Salah satu pendekatan strategis yang semakin banyak digunakan oleh organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta adalah employer branding, yaitu upaya sistematis organisasi untuk membangun citra positif sebagai tempat kerja yang ideal (Hadi et al., 2024). Konsep employer branding menekankan pentingnya reputasi organisasi dalam membangun persepsi positif di mata karyawan maupun calon karyawan (Yetti et al., 2025). Organisasi dengan employer branding yang kuat cenderung mampu menarik kandidat berkualitas serta meningkatkan loyalitas karyawan yang sudah bekerja di dalamnya. Employer branding tidak hanya berkaitan dengan kompensasi finansial, tetapi juga mencakup nilai organisasi, pengalaman kerja, budaya kerja, serta kesempatan pengembangan karir yang ditawarkan organisasi (Ouachi & Alaoui, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa employer branding yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, memperkuat komitmen organisasi, serta menurunkan tingkat turnover karyawan (Rahmawati, 2022). Oleh karena itu, employer branding menjadi salah satu strategi penting dalam manajemen talenta modern.

Selain employer branding, nilai sosial organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk keterikatan karyawan terhadap organisasi (Khalida & Siaf, 2021). Nilai sosial organisasi mencerminkan prinsip, norma, dan keyakinan yang menjadi dasar dalam menjalankan aktivitas organisasi serta dalam membangun hubungan antarindividu di dalamnya (Mustika, 2024). Ketika nilai pribadi karyawan selaras dengan nilai yang dianut organisasi, maka akan tercipta kesesuaian nilai atau *person-organization fit* yang memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi (Yolinza & Marlius, 2023). Kesesuaian nilai tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), memperkuat komitmen, serta meningkatkan kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Hal ini menjadi sangat relevan dalam konteks organisasi nirlaba, di mana banyak karyawan yang terdorong oleh motivasi intrinsik seperti makna kerja dan kontribusi sosial (Purbasari & Syarifah, 2023). Dengan demikian, nilai sosial organisasi dapat menjadi faktor penting dalam menciptakan hubungan kerja yang lebih bermakna bagi karyawan muda (Kristof-Brown et al., 2005).

Selain faktor nilai organisasi, pengembangan karir juga menjadi faktor penting dalam memengaruhi keputusan karyawan muda untuk bertahan dalam organisasi (Mutamadra & Claudia, 2024). Generasi milenial dan generasi Z memiliki

orientasi yang kuat terhadap pembelajaran berkelanjutan, peningkatan kompetensi, serta kesempatan untuk berkembang secara profesional (Nurhandayani, 2024). Oleh karena itu, organisasi yang mampu menyediakan jalur pengembangan karir yang jelas akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan talenta muda. Pengembangan karir dapat dilakukan melalui berbagai program seperti pelatihan, mentoring, coaching, rotasi pekerjaan (Ronia, 2024), serta kesempatan promosi yang transparan. Penelitian menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Nesrin et al., 2023). Selain itu, pengembangan karir yang terstruktur juga dapat membantu organisasi menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja (Hall, 2002).

Dalam hubungan antara faktor organisasi dan retensi karyawan, kepuasan kerja sering dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh berbagai praktik manajemen sumber daya manusia terhadap perilaku karyawan (Puspitasari, 2021)). Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi individu terhadap pengalaman kerja yang mereka rasakan dalam organisasi (Putri & Abdurrahman, 2023). Ketika karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja, hubungan sosial, serta peluang pengembangan yang tersedia, maka mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Rulianti & Nurpribadi, 2023). Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Penelitian dalam bidang perilaku organisasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor paling konsisten terhadap retensi karyawan dan penurunan niat keluar (*turnover intention*) (Judge et al., 2017). Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai faktor penting yang memperkuat hubungan antara praktik organisasi dan keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi (Robbins & Judge, 2019).

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan serta dinamika pengelolaan talenta dalam organisasi. Singh (2021) menemukan bahwa employer branding memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan retensi karena citra organisasi yang kuat mampu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap tempat kerja. Prasetyo et al. (2023) menunjukkan bahwa sistem pola karir dan manajemen talenta berpengaruh signifikan dalam meningkatkan retensi karyawan karena memberikan kejelasan arah pengembangan profesional bagi tenaga kerja. Sementara itu, Surya et al. (2024) menemukan bahwa retensi karyawan berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi, yang menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan berdampak pada peningkatan performa organisasi secara keseluruhan.

Penelitian lain juga menyoroti pentingnya faktor psikologis dan lingkungan kerja dalam memengaruhi retensi talenta muda. Nurmalitasari dan Andriyani (2021) menemukan bahwa pengembangan karir dan work-life balance berpengaruh terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Junaidin et al. (2022) menunjukkan bahwa

kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga memperlihatkan peran penting kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis dalam perilaku organisasi. Selain itu, Kuniawaty et al. (2025) menegaskan bahwa strategi manajemen talenta seperti fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan karir, dan employer branding menjadi faktor penting dalam mempertahankan generasi Z di dalam organisasi.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menekankan pada faktor tunggal seperti employer branding, pengembangan karir, atau lingkungan kerja tanpa menguji hubungan simultan antarvariabel tersebut dalam satu model penelitian. Selain itu, banyak penelitian dilakukan pada sektor korporasi atau organisasi pemerintah, sehingga kajian mengenai retensi talenta muda dalam konteks organisasi nirlaba masih relatif terbatas. Penelitian terdahulu juga jarang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menghubungkan employer branding, nilai sosial organisasi, dan pengembangan karir terhadap retensi talenta muda secara komprehensif. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu mengintegrasikan variabel-variabel tersebut dalam satu kerangka analisis yang lebih komprehensif, khususnya pada konteks organisasi nirlaba.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh employer branding, nilai sosial organisasi, dan pengembangan karir terhadap retensi talenta muda pada organisasi sektor nirlaba, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini secara khusus dilakukan pada Yayasan Yuk Peduli sebagai salah satu organisasi sosial yang bergerak dalam bidang pemberdayaan masyarakat. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait strategi retensi talenta muda di sektor nirlaba. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat praktis bagi organisasi nirlaba dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dalam mempertahankan talenta muda. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai strategi pengelolaan talenta yang berkelanjutan pada organisasi sosial.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara employer branding, nilai sosial organisasi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan retensi talenta muda melalui pengukuran variabel secara numerik dan analisis statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menghasilkan data yang objektif, terukur, serta memungkinkan pengujian hipotesis secara sistematis menggunakan teknik analisis multivariat. Selain itu, metode ini juga memungkinkan peneliti untuk melakukan generalisasi terbatas terhadap fenomena retensi talenta muda dalam konteks organisasi nirlaba. Dengan

menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian dapat mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel secara lebih akurat. Pendekatan ini dinilai relevan untuk menjelaskan hubungan empiris antara praktik manajemen sumber daya manusia dan perilaku karyawan dalam organisasi sosial (Fitriyani et al., 2024).

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survei asosiatif (*associative survey research*). Penelitian asosiatif bertujuan untuk mengidentifikasi dan menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen, yaitu employer branding, nilai sosial organisasi, dan pengembangan karir terhadap variabel dependen berupa retensi talenta muda. Hubungan tersebut juga dianalisis melalui variabel mediasi yaitu kepuasan kerja untuk melihat mekanisme psikologis yang memengaruhi keputusan karyawan dalam bertahan di organisasi. Desain penelitian ini memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana interaksi antarvariabel organisasi memengaruhi perilaku karyawan secara komprehensif. Melalui pendekatan ini, hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel dapat dianalisis secara sistematis. Metode ini juga relevan untuk menjelaskan dinamika retensi talenta pada organisasi sosial (Hasdiansa et al., 2023).

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator operasional dari teori dan penelitian terdahulu yang relevan. Kuesioner dirancang menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Penggunaan kuesioner tertutup bertujuan untuk memastikan konsistensi jawaban responden serta memudahkan proses pengukuran data secara kuantitatif. Selain itu, metode ini memungkinkan pengolahan data secara lebih efisien dan sistematis menggunakan analisis statistik inferensial. Pengumpulan data dilakukan secara daring maupun luring untuk menjangkau responden secara lebih luas. Pendekatan survei ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran langsung mengenai persepsi dan pengalaman talenta muda yang bekerja di Yayasan Yuk Peduli (Špoljarić & Ozretić Došen, 2023).

Sebelum digunakan pada penelitian utama, instrumen kuesioner terlebih dahulu melalui proses pengujian validitas dan reliabilitas untuk memastikan kualitas pengukuran data. Uji validitas dilakukan melalui analisis konstruk menggunakan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) guna memastikan setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* untuk memastikan konsistensi internal instrumen penelitian. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai koefisien reliabilitas memenuhi batas minimal yang ditetapkan dalam penelitian kuantitatif. Proses pengujian ini penting untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat akurasi dan konsistensi yang memadai. Dengan demikian, data yang dihasilkan dari kuesioner dapat dipercaya dan layak digunakan dalam analisis statistik (Singh, 2021).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis

hubungan antarvariabel laten yang kompleks serta menguji pengaruh langsung dan tidak langsung melalui variabel mediasi. Selain itu, SEM-PLS dinilai lebih fleksibel dalam menghadapi ukuran sampel yang relatif kecil dan tidak menuntut asumsi distribusi data yang ketat. Metode ini juga memungkinkan pengujian model penelitian secara simultan, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti. Dengan menggunakan pendekatan SEM-PLS, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan empiris yang akurat mengenai pengaruh employer branding, nilai sosial organisasi, dan pengembangan karir terhadap retensi talenta muda melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil analisis tersebut diharapkan dapat memberikan dasar pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi nirlaba seperti Yayasan Yuk Peduli (Ghozali & Latan, 2021; Gothard, 2022).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Yayasan Yuk Peduli merupakan lembaga filantropi Islam yang didirikan pada 22 April 2018 dengan fokus pada pemberdayaan masyarakat melalui kegiatan sosial, pendidikan, dan pengembangan ekonomi. Lembaga ini diprakarsai oleh Nurwan Rifai Herdiana, Yunengsih, dan Ustadz Muhammad Rofiqul Khoiri dengan tujuan memperluas akses kebaikan serta memperkuat budaya berbagi di tengah masyarakat. Secara organisasi, Yayasan Yuk Peduli mengembangkan tiga pilar utama yaitu Amal Sosial, Amal Pendidikan, dan Amal Usaha yang saling terintegrasi dalam menjalankan program-program kemanusiaan dan pemberdayaan. Hingga tahun 2025, yayasan ini telah menjangkau 188.983 penerima manfaat di berbagai wilayah seperti Jawa Barat, Sumatra, dan Palestina melalui berbagai program kemanusiaan, pendidikan, dan kesehatan. Dominasi sumber daya manusia yang berusia di bawah 36 tahun menunjukkan bahwa organisasi ini didukung oleh talenta muda yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan dinamika sosial, sehingga menjadikan Yayasan Yuk Peduli sebagai konteks organisasi yang relevan untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi retensi talenta muda.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Sub Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	33	33%
	Perempuan	67	67%
Usia	< 20 tahun	4	4%
	21–25 tahun	55	55%
	26–30 tahun	18	18%
	31–35 tahun	17	17%
	> 35 tahun	6	6%
Lama Bekerja	1–3 tahun	38	38%
	3–5 tahun	24	24%
	≥ 5 tahun	38	38%
Status Kepegawaian	Karyawan Tetap	72	72%
	Karyawan Kontrak	28	28%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/MAN	23	23%
	D1/D3	4	4%
	S1	71	71%
	S2	2	2%

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan sebanyak 67% sedangkan laki-laki sebesar 33%. Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 21–25 tahun sebesar 55%, diikuti usia 26–30 tahun sebesar 18% dan usia 31–35 tahun sebesar 17%, yang menunjukkan dominasi generasi muda dalam struktur tenaga kerja yayasan. Ditinjau dari lama bekerja, distribusi responden relatif seimbang antara karyawan dengan masa kerja 1–3 tahun dan ≥5 tahun yang masing-masing sebesar 38%, sementara 24% memiliki masa kerja 3–5 tahun. Berdasarkan status kepegawaian, sebagian besar responden merupakan karyawan tetap sebesar 72% dan sisanya 28% berstatus karyawan kontrak. Dari segi pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 sebesar 71%, diikuti SMA/SMK sebesar 23%, D1/D3 sebesar 4%, serta S2 sebesar 2%, yang menunjukkan bahwa sumber daya manusia di Yayasan Yuk Peduli didominasi oleh tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan sarjana.

Sebelum melakukan analisis hubungan antarvariabel pada model struktural, terlebih dahulu dilakukan evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*). Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sehingga layak digunakan dalam analisis selanjutnya. Evaluasi dilakukan melalui pengujian validitas konvergen menggunakan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*, serta pengujian reliabilitas menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.

Pada tahap pengujian awal ditemukan beberapa indikator yang belum memenuhi kriteria nilai *outer loading* di atas 0,70, yaitu indikator X1.3 (0,538), X2.5 (0,445), dan Y.2 (0,519). Oleh karena itu dilakukan proses eliminasi indikator yang memiliki nilai *loading* rendah tersebut. Setelah dilakukan dua tahap pengujian ulang terhadap model pengukuran, seluruh indikator yang tersisa telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas konstruk sehingga dapat digunakan dalam analisis model struktural.

**Tabel 2. Hasil Outer Loading Final**

Variabel	Aitem	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	AVE
Employer Branding (X1)	X1.1–X1.20 (tanpa X1.3)	0,857 – 0,947	0,988	0,990	0,989	0,828
Nilai Sosial Organisasi (X2)	X2.1–X2.16 (tanpa X2.5)	0,861 – 0,956	0,987	0,991	0,988	0,844
Career Development (X3)	X3.1–X3.20	0,878 – 0,955	0,990	0,994	0,991	0,843
Kepuasan Kerja (Y)	Y.1–Y.10 (tanpa Y.2)	0,878 – 0,927	0,971	0,982	0,975	0,814
Retensi Talenta Muda (Z)	Z.1–Z.10	0,911 – 0,945	0,983	0,984	0,985	0,866

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* pada Tabel 2, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas. Nilai *outer loading* seluruh indikator berada di atas batas minimum 0,70 dengan rentang antara 0,857 hingga 0,955, yang menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk laten secara kuat. Selain itu, nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada seluruh variabel berada di atas 0,70 sehingga menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Nilai AVE pada setiap konstruk juga berada di atas 0,50 yang mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel sehingga model pengukuran dinilai layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis model struktural (*inner model*).

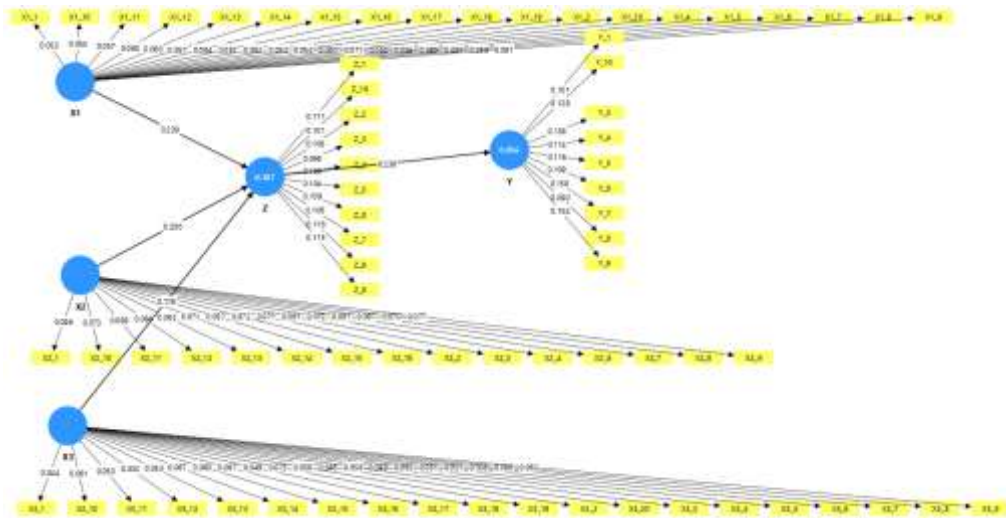
Pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan metode *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT), di mana nilai HTMT harus berada di bawah batas ambang 0,90 agar konstruk dinyatakan memiliki perbedaan yang memadai.

**Tabel 3. Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)**

Konstruk	Nilai HTMT
X2 ↔ X1	0,222
X3 ↔ X1	0,234
X3 ↔ X2	0,255
Y ↔ X1	0,172
Y ↔ X2	0,147
Y ↔ X3	0,226
Z ↔ X1	0,325
Z ↔ X2	0,297
Z ↔ X3	0,277
Z ↔ Y	0,233

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan pendekatan HTMT pada Tabel 3, seluruh pasangan konstruk menunjukkan nilai yang berada jauh di bawah batas ambang yang direkomendasikan yaitu 0,90. Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan antara retensi talenta muda dan employer branding sebesar 0,325, sedangkan nilai terendah terdapat pada hubungan antara kepuasan kerja dan nilai sosial organisasi sebesar 0,147. Seluruh nilai lainnya juga berada pada rentang yang aman, seperti hubungan antara career development dan employer branding sebesar 0,234 serta hubungan antara career development dan nilai sosial organisasi sebesar 0,255. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian memiliki tingkat diskriminasi yang baik dan mampu mengukur konsep yang berbeda secara jelas. Dengan demikian, model penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural.

Hasil analisis hubungan antarvariabel dalam model struktural kemudian divisualisasikan dalam bentuk diagram jalur yang menggambarkan hubungan antarvariabel laten dalam penelitian ini. Diagram tersebut menampilkan arah hubungan antarvariabel, nilai koefisien jalur, serta nilai koefisien determinasi pada setiap variabel endogen. Visualisasi ini membantu memperlihatkan secara langsung kekuatan hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Adapun hasil visualisasi model struktural disajikan pada gambar berikut.



**Gambar 1. Diagram Jalur**

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural (*inner model*).

**Tabel 4. R-Square**

Variabel	R-square	R-square Adjusted
Y	0.056	0.046
Z	0.187	0.162

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi (*R-square*) pada Tabel 4, diketahui bahwa variabel Z memiliki nilai *R-square* sebesar 0,187 dan *R-square Adjusted* sebesar 0,162. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 18,7% variasi pada variabel Z dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model penelitian, yaitu employer branding (X1), nilai sosial organisasi (X2), dan career development (X3), sedangkan sisanya sebesar 81,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, variabel Y memiliki nilai *R-square* sebesar 0,056 dan *R-square Adjusted* sebesar 0,046 yang berarti bahwa hanya 5,6% variasi pada variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel prediktor dalam model, sedangkan 94,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Berdasarkan kriteria umum PLS-SEM, nilai tersebut termasuk dalam kategori lemah, sehingga kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen masih relatif terbatas.

**Tabel 5. F-Square**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Skor
X1	Z	0.064
X2	Z	0.044
X3	Z	0.034
Z	Y	0.059

Berdasarkan hasil pengujian ukuran efek (*effect size*) menggunakan nilai *f-square* pada Tabel 5, diketahui bahwa pengaruh variabel X1 terhadap Z memiliki nilai sebesar 0,064 yang termasuk dalam kategori efek kecil. Selanjutnya, variabel X2 terhadap Z memiliki nilai *f-square* sebesar 0,044 dan variabel X3 terhadap Z sebesar 0,034 yang juga berada dalam kategori efek kecil. Sementara itu, pengaruh variabel Z terhadap Y memiliki nilai *f-square* sebesar 0,059 yang masih termasuk dalam kategori efek kecil. Secara keseluruhan, seluruh nilai *f-square* dalam model penelitian ini berada pada kategori kecil, yang menunjukkan bahwa masing-masing variabel eksogen hanya memberikan kontribusi tambahan yang relatif rendah terhadap peningkatan nilai *R-square* pada variabel endogen. Temuan ini juga sejalan dengan hasil pengujian koefisien determinasi sebelumnya yang menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen masih tergolong lemah.

**Tabel 6. Pengujian Hipotesis**

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
X1 → Z	0.239	2.787	0.005	Terbukti
X2 → Z	0.200	2.141	0.032	Terbukti
X3 → Z	0.176	2.016	0.044	Terbukti
Z → Y	0.236	2.838	0.005	Terbukti
X1 → Y	0.056	1.713	0.087	Tidak terbukti
X2 → Y	0.047	1.559	0.119	Tidak terbukti
X3 → Y	0.042	1.561	0.119	Tidak terbukti
X3 → Z → Y	0.042	1.561	0.119	Tidak terbukti
X1 → Z → Y	0.056	1.713	0.087	Tidak terbukti
X2 → Z → Y	0.047	1.559	0.119	Tidak terbukti

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 6, diketahui bahwa variabel employer branding (X1), nilai sosial organisasi (X2), dan career development (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi talenta muda (Z). Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-statistics* yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P-values* yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu, retensi talenta muda (Z) juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Namun demikian, pengaruh langsung employer branding, nilai sosial organisasi, dan career development terhadap kepuasan kerja tidak menunjukkan signifikansi karena nilai *T-*

*statistics* berada di bawah 1,96 dan *P-values* lebih besar dari 0,05. Hal yang sama juga terjadi pada pengujian efek tidak langsung melalui variabel mediasi, di mana jalur  $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ,  $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ , dan  $X3 \rightarrow Z \rightarrow Y$  tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel employer branding, nilai sosial organisasi, dan career development lebih berperan dalam memengaruhi retensi talenta muda secara langsung, sementara retensi talenta muda berperan sebagai prediktor signifikan terhadap kepuasan kerja.

Untuk melengkapi analisis perilaku dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, penelitian ini juga menggunakan pendekatan Net Promoter Score (NPS) sebagai indikator untuk mengukur kecenderungan karyawan dalam merekomendasikan organisasi sebagai tempat bekerja.

$$\begin{aligned} \text{NPS} &= \% \text{Promoter} - \% \text{Dectator} \\ &= 22\% - 31\% \\ &= -9\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 100 responden, diperoleh sebanyak 22 responden (22%) termasuk dalam kategori Promoter, yaitu karyawan yang sangat merekomendasikan organisasi sebagai tempat bekerja. Sebanyak 47 responden (47%) termasuk dalam kategori Passive, yaitu kelompok yang relatif puas namun belum memiliki komitmen kuat untuk merekomendasikan organisasi kepada orang lain. Sementara itu, 31 responden (31%) termasuk dalam kategori Detractor, yaitu responden yang memiliki kecenderungan tidak merekomendasikan organisasi. Dengan menggunakan rumus NPS, diperoleh nilai Net Promoter Score sebesar -9 yang berasal dari selisih antara persentase Promoter (22%) dan Detractor (31%). Nilai negatif ini menunjukkan bahwa jumlah responden yang memiliki kecenderungan tidak merekomendasikan organisasi lebih besar dibandingkan dengan mereka yang sangat merekomendasikan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tingkat loyalitas dan *employee advocacy* di Yayasan Yuk Peduli masih relatif rendah. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan kualitas pengalaman kerja, kepuasan, serta keterikatan karyawan agar proporsi Promoter meningkat dan nilai NPS dapat bergerak menuju kategori positif.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja talenta muda di Yayasan Yuk Peduli. Temuan ini mengindikasikan bahwa citra organisasi sebagai tempat kerja yang menarik, bermakna, dan memiliki reputasi positif mampu meningkatkan pengalaman kerja yang dirasakan karyawan. Dalam konteks organisasi nirlaba, employer branding tidak hanya berkaitan dengan manfaat ekonomi, tetapi juga dengan nilai sosial, budaya kerja, dan kesempatan berkontribusi pada misi kemanusiaan. Ketika organisasi mampu membangun citra tersebut secara konsisten, karyawan akan merasakan kebanggaan serta keterikatan emosional terhadap tempat kerja mereka. Hasil ini sejalan dengan penelitian Singh (2021) yang menyatakan bahwa employer

branding memiliki pengaruh positif terhadap *engagement*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Secara teoritis, temuan ini juga dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory, yang menyatakan bahwa ketika organisasi memberikan nilai positif kepada karyawan, maka karyawan akan membalasnya dengan sikap kerja yang positif seperti kepuasan dan keterlibatan yang lebih tinggi.

Selain employer branding, penelitian ini juga menemukan bahwa nilai sosial organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara nilai pribadi karyawan dengan nilai organisasi dapat meningkatkan pengalaman kerja yang bermakna. Dalam organisasi filantropi seperti Yayasan Yuk Peduli, nilai-nilai seperti kepedulian sosial, solidaritas, dan kontribusi terhadap masyarakat menjadi sumber motivasi intrinsik bagi karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak sosial yang nyata, maka tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat. Hasil ini sejalan dengan penelitian Umar (2021) yang menekankan bahwa nilai dan misi organisasi memiliki peran penting dalam membentuk motivasi dan kinerja pada organisasi non-profit. Nilai sosial organisasi juga menciptakan kesesuaian nilai (*person-organization fit*) yang memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Temuan selanjutnya menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja talenta muda. Hal ini menunjukkan bahwa peluang pengembangan kompetensi, pelatihan, mentoring, serta kesempatan untuk berkembang secara profesional mampu meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Generasi muda cenderung memiliki orientasi kuat terhadap pembelajaran berkelanjutan dan perkembangan karir, sehingga organisasi yang menyediakan jalur pengembangan yang jelas akan lebih mampu menciptakan pengalaman kerja yang positif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Prasetyo et al. (2023) yang menemukan bahwa sistem pola karir dan manajemen talenta memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan retensi karyawan. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Nurmalitasari dan Andriyani (2021) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kesempatan belajar memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, pengembangan karir dapat dipandang sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan pengalaman kerja talenta muda.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa employer branding tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap retensi talenta muda. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun citra organisasi yang positif mampu meningkatkan kepuasan kerja, hal tersebut belum tentu secara langsung memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam jangka panjang. Hasil ini berbeda dengan penelitian Singh (2021) yang menemukan bahwa employer branding memiliki pengaruh langsung terhadap retensi karyawan. Perbedaan hasil ini kemungkinan disebabkan oleh konteks penelitian yang berbeda, di mana penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada organisasi sektor bisnis, sedangkan penelitian ini dilakukan pada organisasi nirlaba. Dalam konteks organisasi sosial,

keputusan bertahan sering kali dipengaruhi oleh faktor lain seperti peluang karir eksternal, kompensasi, maupun aspirasi pribadi yang lebih luas.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa nilai sosial organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap retensi talenta muda. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun nilai sosial mampu meningkatkan kepuasan kerja, hal tersebut belum cukup kuat untuk mendorong keputusan bertahan dalam jangka panjang. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara motivasi intrinsik dan keputusan karir jangka panjang. Dalam literatur organisasi non-profit, nilai sosial sering dianggap sebagai faktor penting dalam mempertahankan sumber daya manusia. Namun dalam praktiknya, generasi muda tetap mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti stabilitas karir dan peluang pengembangan profesional. Temuan ini memperlihatkan bahwa nilai sosial organisasi lebih berperan dalam membangun kepuasan kerja dibandingkan dalam menentukan retensi jangka panjang.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap retensi talenta muda. Hasil ini berbeda dengan penelitian Prasetyo et al. (2023) serta Nurmalitasari dan Andriyani (2021) yang menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Perbedaan ini kemungkinan disebabkan oleh karakteristik organisasi dan dinamika pasar tenaga kerja yang dihadapi oleh talenta muda. Pada organisasi nirlaba seperti Yayasan Yuk Peduli, peluang pengembangan karir mungkin lebih terbatas dibandingkan sektor korporasi, sehingga karyawan tetap mempertimbangkan peluang eksternal dalam perencanaan karir mereka. Hal ini juga sejalan dengan temuan Hidayatullah et al. (2025) yang menyatakan bahwa retensi generasi Z dipengaruhi oleh berbagai faktor lain seperti kompensasi, budaya kerja, dan fleksibilitas kerja.

Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa kepuasan kerja tidak terbukti memediasi hubungan antara employer branding, nilai sosial organisasi, dan pengembangan karir terhadap retensi talenta muda. Temuan ini berbeda dengan penelitian Nurmalitasari dan Andriyani (2021) serta Junaidin et al. (2022) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan perilaku karyawan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam konteks organisasi nirlaba belum tentu secara otomatis mendorong loyalitas jangka panjang. Hal ini juga sejalan dengan temuan Muhammad et al. (2025) yang menyatakan bahwa faktor seperti fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja sering kali menjadi pertimbangan penting bagi generasi Z dalam menentukan keputusan bertahan. Selain itu, penelitian Kuniawaty et al. (2025) juga menunjukkan bahwa retensi generasi muda dipengaruhi oleh berbagai strategi manajemen talenta yang lebih komprehensif, tidak hanya oleh kepuasan kerja semata.

Jika dikaitkan dengan konsep Net Promoter Score (NPS), hasil penelitian ini memberikan perspektif yang menarik mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Variabel employer branding, nilai sosial organisasi, dan pengembangan karir terbukti meningkatkan kepuasan kerja, yang secara konseptual

dapat mendorong karyawan menjadi *promoter* dalam pengukuran NPS. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum mampu meningkatkan retensi secara signifikan. Kondisi ini menggambarkan situasi di mana karyawan merasa puas terhadap pengalaman kerja mereka tetapi tetap terbuka terhadap peluang karir di tempat lain. Dalam konteks NPS, kondisi tersebut dapat mencerminkan dominasi kelompok *passive*, yaitu karyawan yang cukup puas namun belum memiliki komitmen kuat untuk bertahan dalam jangka panjang.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil penelitian. Pertama, penelitian ini dilakukan pada satu organisasi nirlaba sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi pada organisasi non-profit lainnya yang memiliki karakteristik berbeda. Kedua, model penelitian hanya memasukkan beberapa variabel utama sehingga masih terdapat kemungkinan adanya faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi retensi talenta muda, seperti kompensasi, kepemimpinan, fleksibilitas kerja, maupun peluang karir eksternal. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum mampu menggali secara mendalam pengalaman subjektif karyawan terkait keputusan bertahan atau meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, menambahkan variabel lain yang relevan, serta menggunakan pendekatan metode campuran agar dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika retensi talenta muda dalam organisasi nirlaba.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh employer branding, nilai sosial organisasi, dan pengembangan karir terhadap retensi talenta muda dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Yayasan Yuk Peduli. Hasil analisis menggunakan metode SEM-PLS menunjukkan bahwa employer branding, nilai sosial organisasi, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja talenta muda. Temuan ini menunjukkan bahwa citra organisasi yang positif, kesesuaian nilai sosial organisasi, serta peluang pengembangan kompetensi mampu meningkatkan pengalaman kerja dan kepuasan karyawan. Namun demikian, ketiga variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap retensi talenta muda. Selain itu, kepuasan kerja juga tidak terbukti memediasi hubungan antara variabel independen dan retensi talenta. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor organisasi dalam penelitian ini lebih berperan dalam membentuk kepuasan kerja dibandingkan dalam mendorong keputusan bertahan dalam jangka panjang, sehingga retensi talenta muda kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi nirlaba, khususnya dalam memahami dinamika retensi talenta muda. Temuan bahwa employer branding, nilai sosial organisasi, dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa organisasi perlu terus memperkuat citra positif sebagai tempat kerja yang bermakna

serta menyediakan peluang pengembangan bagi karyawan. Namun karena kepuasan kerja tidak secara langsung meningkatkan retensi, organisasi perlu menggeser fokus dari sekadar menciptakan kepuasan menuju pembentukan komitmen organisasi yang lebih kuat. Implementasi sistem manajemen talenta yang terstruktur, pengembangan jalur karir yang jelas, peningkatan fleksibilitas kerja, serta penggunaan Employee Net Promoter Score (e-NPS) secara berkala dapat membantu organisasi memahami tingkat loyalitas karyawan. Dengan demikian, organisasi nirlaba seperti Yayasan Yuk Peduli dapat mengembangkan strategi retensi yang lebih komprehensif dan berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu organisasi nirlaba sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi pada organisasi non-profit lainnya dengan karakteristik yang berbeda. Kedua, model penelitian hanya memasukkan beberapa variabel utama sehingga masih terdapat kemungkinan adanya faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi retensi talenta muda, seperti komitmen organisasi, kompensasi, fleksibilitas kerja, atau peluang karir eksternal. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional sehingga belum mampu menggambarkan perubahan perilaku karyawan dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel komitmen organisasi sebagai mediator alternatif, menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat dinamika retensi talenta muda secara lebih mendalam, serta memperluas objek penelitian pada berbagai organisasi non-profit agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih kuat.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alzaid, D., & Dukhaykh, S. (2023). Employer branding and employee retention in the banking sector in Saudi Arabia: Mediating effect of relational psychological contracts. *Sustainability*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15076115>
- Devex. (2024). *Global development's problem with talent retention*.
- Drūteikienė, G., Savickė, J., & Skarupskienė, D. (2023). The impact of employer brand on the relationship between psychological empowerment and employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 193–203. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.17](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.17)
- Ekhsan, M., & Saroh, T. (2021). The role of organizational trust on the influence of employer branding on employee performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(2), 31–35. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i2.353>
- Fitri, H., Aniswita, A., & Tifani, T. (2022). Proses berfikir refraktif calon guru program studi pendidikan matematika FTIK IAIN Bukittinggi pada mata kuliah kalkulus peubah banyak (KPB). *Suska Journal of Mathematics Education*, 8(2), 125. <https://doi.org/10.24014/sjme.v8i2.19446>
- Fitriyani, A., Rosadi, A. D., Laila, F., Puspita, D., & Imron, A. (2024). Determinan persepsi perilaku generasi milenial dengan generasi Z mempengaruhi

- keputusan dalam pemilihan umum tahun 2024. *Journal of Education Science*, 10(1), 14–24.
- Gothard, B. (2022). Career development theory. In *Careers guidance in context* (pp. 10–37). <https://doi.org/10.4135/9781446220399.n2>
- Hadi, S., Rajiani, I., Mutiani, & Jumriani. (2024). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=e2ppEAAAQBAJ>
- Hasdiansa, I. W., Hasbiah, S., & Aswar, N. F. (2023). Pengaruh media sosial terhadap perilaku pembelian ramah lingkungan generasi milenial dan generasi Z. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 12(1), 49–60. <https://doi.org/10.37476/jbk.v12i1.3804>
- Hidayatullah, M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2025). Retensi karyawan generasi Z di Indonesia berdasarkan kajian literatur sistematis. *Jurnal Kajian dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3(2), 1–16. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i2.601>
- Khalida, R., & Sjaf, S. (2021). Hubungan kondisi sosial ekonomi pemilik UMKM dengan persepsi terhadap karakteristik sociopreneur. *Jurnal Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat (JSKPM)*, 5(5), 619–646. <https://doi.org/10.29244/jskpm.v5i5.878>
- Muhammad, F. R., Siregar, M. Y., & Fatihaturrizqi, M. (2025). Work-life balance sebagai strategi retensi karyawan milenial dan Gen Z. *Jurnal MSDM*, 2(1), 20–27.
- Mustika. (2024). Literature review: Analysis of the relationship between employer branding, employee engagement, and employee retention. *Nomico*, 1(8), 54–64. <https://doi.org/10.62872/r8b99d77>
- Mutamadra, J., & Claudia, M. (2024). The effect of emotional intelligence and work-life balance on organizational citizenship behavior mediated by job satisfaction in PT PLN (Persero) UP2D South and Central Kalimantan, Indonesia. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 7(4), 1562–1571. <https://doi.org/10.37275/oaijss.v7i4.251>
- Nesrin, Korolchuk, M., & Yunyk, I. (2023). The role of employer branding practices on management of employee attraction and retention. *Economics. Ecology. Socium*, 7(1), 46–60. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.1-5>
- Nurhandayani, A. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 3(1), 1–5. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v2i1.84>
- Ouachi, S., & Alaoui, M. (2023). Employer branding as a tool for employee loyalty: The case of Moroccan companies listed on Casablanca stock exchange. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 9(3), 1–17. <https://doi.org/10.20319/pijss.2023.92.0117>
- Prasetyo, W. J., Agusdin, A., & Sakti, D. P. B. (2023). Pengaruh sistem pola karir dan sistem manajemen talenta, employee engagement terhadap retensi karyawan. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 9(1), 124–131. <https://doi.org/10.58258/jime.v9i1.4268>

- Purbasari, R. N., & Syarifah, D. (2023). Employee development in bank sector based on potential review assessment with 9 box model talent management. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 12(3), 349. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i3.11063>
- Puspitasari, D. R. (2021). Nilai sosial budaya dalam film *Tilik* (Kajian semiotika Charles Sanders Peirce). *Jurnal SEMIOTIKA*, 15(1). <http://journal.ubm.ac.id/>
- Putri, R. L., & Abdurrahman, A. (2023). Pengaruh employer branding, reputasi perusahaan dan informasi sosial media terhadap niat melamar pekerjaan generasi milenial dan generasi Z. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(3), 10844–10861.
- Rahmawati, T. R. E. (2022). Compensation on employee performance with job satisfaction. *Unknown*, 2(1), 43–56.
- Ronia, P. F. (2024). *Pengaruh employer branding terhadap employee retention melalui job satisfaction (Studi kasus pada karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional 8)* [Skripsi]. Universitas Hasanuddin.
- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(1), 849–858. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Singh, R. P. (2021). Employer branding literature review. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 1(2), 105. <https://doi.org/10.19166/ff.v1i2.4472>
- Špoljarić, A., & Ozretić Došen, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: Literature review. *Corporate Communications*, 28(4), 671–682. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2022-0141>
- Surya, P. A., Nadjib, A., Perbendaharaan, D. J., Keuangan, K., Aceh, B., Pertanian, F., Sriwijaya, U., & Sriwijaya, U. (2024). Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai dengan retensi sebagai variabel intervening di Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 5(1), 78–100. <https://doi.org/10.33105/jmp.v5i1.485>
- Wahana Visi Indonesia. (2024). *Annual report 2024*.
- Yetti, K., Santoso, T. I., Supini, T., & Munawaroh, M. (2025). Strategi manajemen talenta untuk meningkatkan retensi karyawan generasi milenial dan Z. *Manajemen*, 5(1), 204–210. <https://doi.org/10.51903/manajemen.v5i1.887>
- Yolinza, N., & Marlius, D. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 183–203. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.1640>