

Pengaruh *Employer Branding* dan Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Natania Emilia Putri¹, Widarto Rachbini², Lies Putriana³

Program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pancasila¹²³

nataniamlptr@gmail.com¹

ABSTRACT.

The increasing intensity of competition among companies compels organizations to retain high-quality employees to sustain performance and competitiveness. Nevertheless, employee retention remains a critical issue influenced by internal factors, including employer branding, career development, and job satisfaction. This study aims to examine the effects of employer branding and career development on employee retention, as well as to analyze their influence on job satisfaction and the mediating role of job satisfaction in these relationships. A quantitative approach was employed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. Data were collected through questionnaires distributed to employees and analyzed using a bootstrapping technique with a significance level of 10% ($\alpha = 0.10$). The findings reveal that employer branding significantly affects both employee retention and job satisfaction, while career development significantly influences job satisfaction but does not directly impact employee retention. Moreover, job satisfaction significantly affects employee retention and mediates the relationship between career development and employee retention, but not between employer branding and employee retention.

Keywords: *Employer Branding; Employee Retention; Explanatory Research; Career Development; Job Satisfaction; SmartPLS*

ABSTRAK.

Tingginya persaingan antar perusahaan menuntut organisasi untuk mampu mempertahankan karyawan berkualitas guna menjaga keberlangsungan dan daya saing bisnis. Namun, retensi karyawan masih menjadi tantangan yang dipengaruhi oleh faktor internal seperti employer branding, pengembangan karier, dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh employer branding dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan dan dianalisis menggunakan teknik bootstrapping dengan tingkat signifikansi 10% ($\alpha = 0,10$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa employer branding berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja, sedangkan pengembangan karier hanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dan memediasi pengaruh pengembangan karier, tetapi tidak memediasi pengaruh employer branding. Kesimpulannya, peningkatan retensi karyawan dapat dilakukan melalui penguatan employer branding dan pengembangan karier yang meningkatkan kepuasan kerja.

Kata kunci: *Employer Branding; Explanatory Research; Kepuasan Kerja; Pengembangan Karier Retensi Karyawan; SmartPLS*

PENDAHULUAN

Dinamika global dan perkembangan teknologi modern mengubah cara organisasi menjalankan bisnis serta meningkatkan intensitas persaingan. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi elemen strategis untuk menjaga keunggulan kompetitif. Perspektif *Resource-Based View* menempatkan karyawan berbakat sebagai aset yang sulit ditiru sehingga retensi menjadi krusial (Barney, 1991). Data menunjukkan sebagian karyawan secara global berencana mencari pekerjaan baru, terutama pada budaya kerja yang kurang kondusif (SHRM, 2024). Kondisi *burnout* dan rendahnya budaya positif memperkuat urgensi pengelolaan retensi. Di Indonesia, niat pindah kerja dipengaruhi keterbatasan pengembangan karier dan persepsi kompensasi (PwC, 2024). Kepuasan kerja dipahami sebagai faktor psikologis yang mendahului sikap dan perilaku karyawan. Kerangka sikap, niat, dan perilaku menjelaskan proses keputusan bertahan atau keluar (Fishbein & Ajzen, 1975). Teori keinginan relatif menekankan perbandingan antara harapan dan kenyataan dalam membentuk kepuasan (Stouffer, 1949). Strategi retensi memerlukan integrasi aspek finansial dan nonfinansial. Kepuasan kerja berfungsi sebagai penghubung persepsi dan komitmen jangka panjang.

Employer branding diposisikan sebagai strategi untuk menarik dan mempertahankan talenta. *Signaling Theory* menjelaskan perannya sebagai sinyal kualitas organisasi (Spence, 1973). *Social Identity Theory* menunjukkan kecenderungan karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi bereputasi positif (Tajfel & Turner, 1979). Penelitian terdahulu menemukan pengaruh *employer branding* terhadap retensi melalui keterlibatan karyawan (Kristianto, 2020). Kepuasan kerja dilaporkan memediasi hubungan tersebut pada perusahaan teknologi (Pricilla & Martdianty, 2024). Pengaruh positif juga terlihat pada Generasi Z meskipun komitmen organisasi lebih dominan (Syafa'ah & Rahmah, 2025). Pengembangan karier berperan dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas. Teori pengembangan karier menekankan jalur karier, promosi, dan pelatihan (Greenhaus & Callanan, 1994). Keterbatasan peluang menimbulkan kejenuhan dan perilaku negatif. Program pelatihan dan rotasi dapat meningkatkan retensi. Perspektif *Psychological Contract* menyoroti pemenuhan harapan sebagai dasar loyalitas (Rousseau, 1995). Peran mediasi kepuasan kerja bersifat kontekstual sesuai karakteristik organisasi (Andriyani et al., 2024). Perusahaan *outsourcing* menunjukkan tingkat *turnover* rendah namun belum mencerminkan retensi optimal. Retensi pasif menggambarkan karyawan bertahan tanpa keterikatan kuat (Ng & Lucianetti, 2018). Survei internal mengindikasikan isu pada *employer branding*, pengembangan karier, dan kepuasan kerja. Jalur karier yang tidak jelas dan minimnya pelatihan memengaruhi motivasi. Persepsi terhadap kesejahteraan dan apresiasi juga relatif rendah. Penelitian ini mengembangkan model empiris yang mengintegrasikan *employer branding*, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan retensi pada Divisi HR SSO perusahaan *outsourcing*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel. Pendekatan kuantitatif berlandaskan filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu secara terukur. Variabel independen terdiri atas *employer branding* dan pengembangan karier, variabel dependen adalah retensi karyawan, serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Objek penelitian adalah karyawan internal perusahaan *outsourcing* pada Divisi HR SSO. Divisi tersebut mencakup *Recruitment and Talent Management, Training and Development, HR Administration, dan Payroll*. Fokus penelitian diarahkan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam konteks divisi tersebut. Populasi penelitian berjumlah 116 karyawan Divisi HR SSO. Penentuan sampel mengacu pada ketentuan Hair et al. (2017) untuk analisis PLS-SEM, yaitu lima sampai sepuluh kali jumlah indikator terbanyak. Jumlah indikator terbanyak adalah 20 sehingga diperoleh minimal 100 responden. Sampel yang digunakan sebanyak 100 karyawan dan dinilai memenuhi syarat analisis. Data yang digunakan berupa data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner. Sumber data terdiri atas data primer dari responden dan data sekunder dari dokumen perusahaan serta literatur pendukung.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur, survei pendahuluan, dan kuesioner tertutup. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1–5 untuk mengukur persepsi responden. Analisis data dilakukan secara deskriptif dan inferensial. Pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares* melalui SmartPLS 4.0. Evaluasi model meliputi pengujian outer model dan inner model dengan kriteria validitas dan reliabilitas mengacu pada Hair et al. (2017). Signifikansi pengaruh ditentukan berdasarkan nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,65 pada tingkat signifikansi 10 persen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	50	50%
	Perempuan	50	50%
Usia	20–29 tahun	49	49%
	30–39 tahun	43	43%
	40–49 tahun	7	7%
	>50 tahun	1	1%
Pendidikan	S2	2	2%
	S1/D4	89	89%
	D1/D2/D3	8	8%

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Departemen	SMA/SMK	1	1%
	<i>Payroll</i>	20	20%
	<i>Recruitment & Talent Management</i>	23	23%
	<i>Training & Development</i>	26	26%
	<i>HR Administration</i>	31	31%
Jabatan	<i>Staff</i>	50	50%
	<i>Junior</i>	36	36%
	<i>Senior</i>	6	6%
	<i>Officer</i>	8	8%
Status Pekerjaan	THL	11	11%
	PKWT	85	85%
	PKWTT	4	4%
Masa Kerja	<1 tahun	17	17%
	1-3 tahun	48	48%
	4-6 tahun	24	24%
	7-10 tahun	6	6%
	>10 tahun	5	5%
Domisili	Jakarta	69	69%
	Bandung	22	22%
	Semarang	2	2%
	Makassar	2	2%
	Balikpapan	1	1%
	Bogor	1	1%
	Medan	1	1%
	Tangerang Selatan	1	1%
Depok	1	1%	

Analisis Deskriptif

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa variabel employer branding memperoleh nilai rata-rata 3,50 yang termasuk kategori setuju sehingga persepsi karyawan terhadap citra perusahaan tergolong positif. Indikator terkuat terdapat pada hubungan kerja yang harmonis (*mean* 4,08) sedangkan kesempatan pengembangan diri dan pemerataan peluang masih berada pada kategori cukup setuju. Variabel pengembangan karier memiliki nilai rata-rata 3,16 yang berada pada kategori cukup setuju. Umpan balik dari perusahaan menjadi indikator tertinggi (*mean* 3,73), sementara peluang promosi atau rotasi memiliki nilai terendah (*mean*

2,69). Variabel retensi karyawan menunjukkan rata-rata 3,43 dalam kategori setuju, dengan dukungan dan apresiasi sebagai indikator tertinggi (*mean* 3,65) serta tingkat stres sebagai indikator terendah (*mean* 2,98). Variabel kepuasan kerja memperoleh rata-rata 3,13 dalam kategori cukup setuju dengan keseimbangan kerja-kehidupan sebagai indikator tertinggi (*mean* 3,52) dan kepuasan terhadap kompensasi sebagai indikator terendah (*mean* 2,96).

Tabel 2. Persepsi Responden Terhadap Variabel *Employer Branding*

No	Indikator	Mean	Keterangan
1	Gaji dan tunjangan yang saya terima sudah sesuai dengan kontribusi saya	3.44	Setuju
2	Hubungan kerja dengan rekan kerja dan atasan berjalan harmonis	4.08	Setuju
3	Perusahaan memberikan kesempatan pengembangan diri secara berkelanjutan	3.23	Cukup setuju
4	Semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang	3.20	Cukup setuju
5	Saya bangga terhadap reputasi positif perusahaan di Masyarakat	3,55	Setuju
Mean <i>employer branding</i>		3.50	Setuju

Tabel 3. Persepsi Responden Terhadap Variabel Pengembangan Karier

No.	Indikator	Mean	Keterangan
1	Saya menerima penilaian dan masukan yang membantu pengembangan karier saya	3.73	Setuju
2	Perusahaan menyediakan pelatihan yang relevan untuk mendukung karier saya	3.13	Cukup setuju

No.	Indikator	Mean	Keterangan
3	Saya memiliki peluang promosi atau rotasi sesuai dengan kinerja	2.69	Cukup setuju
4	Atasan memberikan bimbingan dalam perencanaan karier saya	3.12	Cukup setuju
5	Penghargaan dan kompensasi perusahaan mendorong saya untuk tetap berkarier disini	3.13	Cukup setuju
Mean pengembangan karier		3.16	Cukup setuju

Tabel 4. Persepsi Responden Terhadap Variabel Retensi Karyawan

No.	Indikator	Mean	Keterangan
1	Tuntutan pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan saya	3.58	Setuju
2	Pekerjaan saya bervariasi, memiliki makna penting, dan hasilnya memuaskan bagi saya	3.61	Setuju
3	Saya mendapatkan dukungan dan apresiasi dari rekan serta atasan	3.65	Setuju
4	Saya memiliki kepercayaan terhadap manajemen perusahaan	3.37	Cukup Setuju
5	Saya jarang merasa stres atau jenuh dalam menyelesaikan pekerjaan	2.98	Cukup setuju
Motivasi retensi karyawan		3.43	Setuju

Tabel 5. Persepsi Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Mean	Keterangan
1	Saya puas dengan gaji dan tunjangan yang diberikan perusahaan	2.96	Cukup setuju
2	Pekerjaan saya menantang dan atasan memberi kebebasan dalam menyelesaikannya	3.45	Setuju
3	Pelatihan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya	3.04	Cukup setuju
4	Saya melihat adanya peluang promosi dan pengembangan karier di perusahaan	2.72	Cukup setuju
5	Jadwal kerja saya mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	3.52	Setuju
Mean kepuasan kerja		3.13	Cukup setuju

Analisis Statistik

Analisis dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) melalui *SmartPLS 4.0*. Pengujian meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi ini mencakup uji validitas (*convergent validity* dan *discriminant validity*) dan uji reliabilitas (*composite reliability* dan *cronchbach's alpha*).

Tabel 6. Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
<i>Employer Branding</i> (X ₁)	EB 1	0.564	Tidak valid
	EB 2	0.534	Tidak valid
	EB 3	0.800	Valid
	EB 4	0.729	Valid
	EB 5	0.712	Valid
Pengembangan Karier (X ₂)	PK 1	0.622	Tidak valid
	PK 2	0.836	Valid
	PK 3	0.801	Valid
	PK 4	0.811	Valid
	PK 5	0.683	Tidak valid
Retensi Karyawan (Y)	RK 1	0.709	Valid
	RK 2	0.810	Valid
	RK 3	0.723	Valid
	RK 4	0.757	Valid
	RK 5	0.604	Tidak valid
Kepuasan Kerja (Z)	KK 1	0.602	Tidak valid
	KK 2	0.640	Tidak valid
	KK 3	0.764	Valid
	KK 4	0.708	Valid
	KK 5	0.538	Tidak valid

Pengujian *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* ≥ 0,70. Beberapa indikator dengan *loading* < 0,70 dieliminasi kemudian dilakukan estimasi ulang. Hasil akhir menunjukkan seluruh indikator yang dipertahankan telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 7. Hasil Pengujian *Discriminant Validity* (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Employer Branding</i>	0.667
Pengembangan Karier	0.721
Retensi Karyawan	0.579

Kepuasan Kerja	0.783
----------------	-------

Validitas diskriminan diuji melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *cross loading*. Seluruh nilai AVE > 0,50 sehingga memenuhi kriteria.

Tabel 8. Hasil Pengujian *Cross Loading*

	<i>Employer Branding</i>	Kepuasan Kerja	Pengembangan Karier	Retensi Karyawan
EB 3	0.872	0.537	0.537	0.471
EB 4	0.840	0.452	0.485	0.357
EB 5	0.731	0.315	0.424	0.597
KK 3	0.521	0.900	0.615	0.499
KK 4	0.422	0.869	0.631	0.349
PK 2	0.616	0.671	0.871	0.504
PK 3	0.419	0.610	0.852	0.277
PK 4	0.446	0.487	0.824	0.371
RK 1	0.496	0.288	0.212	0.710
RK 2	0.394	0.355	0.396	0.815
RK 3	0.474	0.264	0.323	0.747
RK 4	0.423	0.539	0.464	0.767

Nilai *cross loading* menunjukkan setiap indikator memiliki korelasi tertinggi pada konstruksinya masing-masing, sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 9. Hasil Pengujian *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronchbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Employer Branding</i>	0.747	0.857	Reliabel
Pengembangan Karier	0.809	0.886	Reliabel
Retensi Karyawan	0.756	0.846	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.723	0.878	Reliabel

Seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,70, sehingga dinyatakan reliabel.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 10. Hasil Pengujian *Coefficient of Determination*

Variabel	R ²
Kepuasan Kerja	0.516
Retensi Karyawan	0.388

Nilai R² menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R² sebesar 0,516 menunjukkan bahwa 51,6% variasi Kepuasan Kerja

dijelaskan oleh variabel independen dalam model (kategori moderat). Sementara itu, Retensi Karyawan memiliki R^2 sebesar 0,388 atau 38,8%, termasuk kategori lemah namun masih menunjukkan kemampuan penjelasan yang memadai.

Secara keseluruhan, model telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, serta memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik.

Pengujian Hipotesis Statistik

Tabel 11. Hasil Pengujian *Path Coefficient*

	<i>Original po (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Employer Branding</i> -> Kepuasan Kerja	0.184	0.196	0.103	1.787	0.074
<i>Employer Branding</i> -> Retensi Karyawan	0.446	0.455	0.106	4.223	0.000
Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	0.209	0.191	0.121	1.727	0.084
Pengembangan Karier-> Kepuasan Kerja	0.594	0.589	0.111	5.341	0.000
Pengembangan Karier -> Retensi Karyawan	0.052	0.071	0.130	0.401	0.689

Tabel 12. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	T-Statistics (>1.65)	P-Values (<0.10)	Keputusan
H1	<i>Employer Branding</i> → Retensi Karyawan	4.223	0.000	Diterima
H2	Pengembangan Karier → Retensi Karyawan	0.401	0.689	Ditolak
H3	<i>Employer Branding</i> → Kepuasan Kerja	1.787	0.074	Diterima
H4	Pengembangan Karier → Kepuasan Kerja	5.341	0.000	Diterima
H5	Kepuasan Kerja → Retensi Karyawan	1.727	0.084	Diterima
H6	Mediasi Kepuasan Kerja pada <i>Employer Branding</i> → Retensi Karyawan	1.146	0.252	Ditolak

Hipotesis	Hubungan	T-Statistics (>1.65)	P-Values (<0.10)	Keputusan
H7	Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengembangan Karier → Retensi Karyawan	1.745	0.081	Diterima

a. H1 : Pengaruh *Employer Branding* terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan metode SEM-PLS dengan tingkat signifikansi 10% ($t > 1,65$; $p < 0,10$), *employer branding* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan ($t = 4,223$; $p = 0,000$) sehingga H1 diterima. Persepsi positif terhadap reputasi, nilai perusahaan, serta kualitas lingkungan kerja memperkuat ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan untuk bertahan. Tanwar dan Prasad (2016) menjelaskan bahwa *employer branding* yang efektif mampu membangun *organizational commitment* melalui penciptaan nilai emosional dan fungsional yang dirasakan karyawan, seperti rasa bangga, keamanan kerja, dan kejelasan identitas organisasi. Taweewattanakunanon dan Darawong (2022) juga menegaskan bahwa *employer branding* yang tercermin dalam relasi kerja yang harmonis, sistem kompensasi yang adil, serta keseimbangan kerja–kehidupan dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi *turnover intention*. Dengan demikian, *employer branding* tidak hanya berfungsi sebagai strategi eksternal untuk menarik talenta, tetapi juga sebagai mekanisme internal untuk mempertahankan karyawan.

b. H2 : Pengaruh Pengembangan Karier terhadap retensi Karyawan

Pengembangan karier tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap retensi karyawan ($t = 0,401$; $p = 0,689$) sehingga H2 ditolak. Program pengembangan yang belum terstruktur, kurang transparan, atau tidak selaras dengan aspirasi individu cenderung belum mampu menjadi faktor utama dalam keputusan bertahan. Prajodi dan Amalya (2024) menemukan bahwa pada generasi pekerja muda, khususnya Generasi Z, pengembangan karir tidak secara otomatis meningkatkan retensi apabila program yang diberikan bersifat umum dan tidak personal. Wane (2016) dalam konteks organisasi non-pemerintah internasional di Kenya menekankan bahwa pengembangan karier baru efektif meningkatkan retensi apabila didukung oleh sistem mentoring, coaching, serta perencanaan suksesi yang jelas. Tanpa dukungan tersebut, pelatihan dan promosi tidak cukup kuat untuk memengaruhi keputusan jangka panjang karyawan.

c. H3 : *Employer Branding* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($t = 1,787$; $p = 0,074$) sehingga H3 diterima. Persepsi terhadap perusahaan sebagai tempat kerja yang memiliki reputasi baik, budaya positif, serta kepedulian terhadap karyawan mampu meningkatkan rasa bangga dan kenyamanan dalam bekerja. Kaur et al. (2020) menjelaskan bahwa *employer branding* berfungsi sebagai *psychological contract signal* yang membentuk ekspektasi karyawan terhadap

organisasi. Ketika ekspektasi tersebut sesuai dengan pengalaman kerja nyata, tingkat kepuasan kerja meningkat. Namun, penelitian tersebut juga menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh citra perusahaan, melainkan juga oleh faktor internal seperti sistem penghargaan, hubungan atasan-bawahan, dan beban kerja.

d. H4 : Pengembangan Karier Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($t = 5,341$; $p = 0,000$) sehingga H4 diterima. Kesempatan mengikuti pelatihan, memperoleh umpan balik, dan memiliki jalur promosi yang jelas meningkatkan motivasi intrinsik dan persepsi kompetensi diri. Diawati dan Sugesti (2015) menyatakan bahwa promosi dan rotasi jabatan memberikan pengalaman kerja yang lebih bermakna sehingga meningkatkan kepuasan. Hulu et al. (2024) menambahkan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan kompetensi karyawan menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

e. H5: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Retensi Karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan ($t = 1,727$; $p = 0,084$), sehingga H5 diterima. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan komitmen lebih tinggi dan keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja jangka panjang. Slavković dan Mirić (2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap retensi melalui peningkatan organizational attachment, meskipun pengaruhnya dapat melemah apabila terdapat peluang eksternal yang lebih menarik. Kepuasan kerja berperan sebagai faktor pendorong, namun bukan satu-satunya determinan dalam keputusan bertahan.

f. H6: Kepuasan kerja memediasi hubungan employer branding terhadap retensi karyawan

Pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan employer branding terhadap retensi karyawan ($t = 1,146$; $p = 0,252$), sehingga H6 ditolak. Pricilla dan Martdianty (2024) menunjukkan bahwa dalam beberapa konteks, *employee engagement* lebih efektif dibandingkan kepuasan kerja dalam menjembatani pengaruh employer branding terhadap retensi. Aripah dan Azzuhri (2025) juga menemukan bahwa keterikatan emosional dan kognitif terhadap organisasi memiliki peran mediasi yang lebih kuat daripada evaluasi kepuasan semata.

g. H7: Kepuasan kerja memediasi hubungan pengembangan karier terhadap retensi karyawan

Kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan pengembangan karier terhadap retensi karyawan ($t = 1,745$; $p = 0,081$) sehingga H7 diterima. Yustini dan Yuliza (2021) serta Silaban dan Margaretha (2021) menegaskan bahwa pelatihan dan keseimbangan kerja-kehidupan meningkatkan retensi melalui peningkatan kepuasan kerja. Trisakti (2023) juga menyimpulkan bahwa pengembangan karier baru berdampak pada retensi apabila mampu menciptakan pengalaman kerja yang

memuaskan. Keseluruhan hasil ini menunjukkan bahwa employer branding berperan langsung dalam meningkatkan retensi, sedangkan pengembangan karier memerlukan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis perantara dalam memengaruhi keputusan bertahan.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial disusun berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa *employer branding* berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karier tidak berpengaruh langsung terhadap retensi, serta kepuasan kerja tidak menjadi mediator pada hubungan employer branding terhadap retensi namun memediasi hubungan pengembangan karier terhadap retensi. Implikasi ini ditujukan bagi tiga level manajerial, yaitu General Manager, Manager Departemen, dan Team Leader, agar strategi yang diterapkan selaras dengan hasil penelitian.

Bagi *General Manager*, penguatan employer branding perlu dijadikan strategi utama retensi karena terbukti berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Penyelarasan nilai perusahaan, budaya kerja, dan kebijakan organisasi harus dijaga secara konsisten agar citra perusahaan sebagai tempat kerja tetap positif. Evaluasi menyeluruh terhadap sistem pengembangan karier juga diperlukan karena variabel ini tidak berpengaruh langsung terhadap retensi, sehingga perlu diarahkan agar lebih relevan dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Selain itu, kebijakan retensi tidak hanya bertumpu pada kepuasan kerja karena variabel ini tidak terbukti signifikan terhadap retensi, sehingga faktor non-finansial seperti pengakuan, fleksibilitas kerja, dan iklim organisasi perlu diperkuat.

Bagi *Manager Departemen*, optimalisasi pengembangan karier penting dilakukan karena terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberian pelatihan, rotasi kerja, serta kejelasan jenjang karier di tingkat unit akan meningkatkan kepuasan yang kemudian berkontribusi pada retensi melalui mekanisme mediasi. Penguatan iklim kerja yang kondusif juga perlu diperhatikan meskipun kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap retensi, karena faktor lingkungan tetap mendukung keterikatan karyawan. Sinkronisasi kebijakan departemen dengan strategi employer branding harus dijaga, mengingat employer branding memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan.

Bagi *Team Leader*, perwujudan nilai employer branding dalam perilaku kepemimpinan sehari-hari menjadi penting karena pengaruh employer branding terhadap retensi terjadi secara langsung tanpa dimediasi kepuasan kerja. Keteladanan, keadilan, dan komunikasi terbuka akan memperkuat persepsi positif karyawan terhadap organisasi. Pengembangan informal melalui bimbingan langsung dan berbagi pengalaman perlu dioptimalkan karena kepuasan kerja memediasi hubungan pengembangan karier terhadap retensi. Penciptaan keterikatan emosional dalam tim juga menjadi perhatian, mengingat kepuasan kerja bukan faktor penentu utama retensi secara langsung, sehingga hubungan kerja yang solid dapat menjadi pengikat tambahan bagi keberlanjutan karyawan di perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh employer branding, pengembangan karier, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan, dapat disimpulkan bahwa employer branding berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, yang menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap citra dan reputasi perusahaan mampu membentuk keterikatan emosional serta mendorong karyawan untuk tetap bertahan, sejalan dengan teori perilaku organisasi. Pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, sehingga belum menjadi faktor utama dalam keputusan bertahan, sesuai dengan teori keinginan relatif yang menekankan perbandingan peluang internal dan eksternal. Employer branding dan pengembangan karier sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti citra perusahaan serta kejelasan dan kesempatan pengembangan mampu meningkatkan kepuasan melalui terpenuhinya harapan karyawan sebagaimana dijelaskan dalam teori keinginan relatif. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, meskipun bukan faktor dominan. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan *employer branding* terhadap retensi, namun memediasi hubungan pengembangan karier terhadap retensi, sehingga kepuasan kerja menjadi penghubung penting antara kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan.

Saran

Penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel lain yang relevan, seperti *employee engagement*, *organizational commitment*, dan *work-life balance*, baik sebagai mediator maupun moderator, agar pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan menjadi lebih komprehensif. Penggunaan metode campuran (*mixed methods*) dengan menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif juga direkomendasikan agar persepsi, motivasi, serta faktor psikologis yang mendasari keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan dapat tergali lebih mendalam. Perluasan cakupan sampel ke divisi atau unit lain penting dilakukan agar hasil penelitian lebih representatif dan memiliki daya generalisasi yang lebih kuat, mengingat perbedaan budaya organisasi dan karakteristik industri dapat memengaruhi kepuasan kerja serta retensi karyawan. Bagi perusahaan, penguatan employer branding perlu diarahkan tidak hanya pada pembentukan citra eksternal, tetapi juga pada penciptaan pengalaman kerja internal yang nyata, terutama dalam hal pemerataan akses terhadap program pengembangan kompetensi. Kejelasan dan transparansi sistem promosi serta jalur karier perlu ditingkatkan melalui penetapan kriteria yang objektif dan berbasis kinerja, disertai penguatan peran atasan melalui pelatihan coaching dan mentoring yang berkelanjutan. Pengelolaan beban dan stres kerja perlu dilakukan secara terencana melalui evaluasi distribusi pekerjaan serta penyediaan program kesejahteraan karyawan, sementara daya saing kompensasi dan program pengembangan sumber

daya manusia perlu dievaluasi melalui benchmarking dengan standar pasar serta penyesuaian sistem penghargaan dengan kontribusi kinerja. Perbaikan metode penelitian juga dapat dilakukan dengan memperluas instrumen pengukuran agar lebih sensitif terhadap aspek engagement, motivasi intrinsik, dan persepsi keadilan, menggunakan desain longitudinal untuk memantau perubahan dari waktu ke waktu, serta mengembangkan model *Structural Equation Modeling* (SEM) yang lebih kompleks guna menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aripah, F. D. I., & Azzuhri, M. (2025). Employee engagement as mediator between talent management, employer branding, and employee retention. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 27–34. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v5i1.7007>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Diawati, M. K. P., & Sugesti, H. (2015). Pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi kasus di PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1).
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (1994). *Career management* (3rd ed.). Dryden Press.
- Hair, J. J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Practical Assessment, Research and Evaluation.
- Hulu, D., Simanjuntak, M., & Salim, A. (2024). Career development and job satisfaction among employees in Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 44–56.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Employer branding and organisational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research*. <https://doi.org/10.1177/2319510X20931716>
- Kristianto, H., & Handoyo, R. (2020). Pengaruh Employer Branding terhadap Employee Retention pada Generasi Milenial di Industri E-Commerce. *Jurnal Psikologi dan Sains Industri (JPSI)*, 12(2), 45–58.
- Ng, T. W. H., & Lucianetti, L. (2018). Are embedded employees active or passive? The roles of learning goal orientation and preferences for wide task boundaries and job mobility in the embeddedness–voice link. *Human Resource Management*, 57(5), 1251–1269.
- Prajodi, A., & Amalya, R. (2024). Pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan Generasi Z di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Humaniora*, 5(1), 77–90.

- PricewaterhouseCoopers (PwC) Indonesia. (2024). *Indonesia workforce hopes and fears survey 2024*. PwC.
- Pricilla, D., & Martdianty, H. (2024). Employer branding dan kepuasan kerja sebagai mediator retensi karyawan di perusahaan teknologi. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 11(2), 120–137.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Silaban, H., & Margaretha, M. (2021). The impact of work-life balance toward job satisfaction and employee retention: Study of millennial employees in Bandung City, Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(3), 18–26. <https://doi.org/10.18775/ijied.184975517020.2015.73.2002>
- Slavković, M., & Mirić, M. (2024). Does employer branding retain employees? Job satisfaction as a mediator. *TEME*, 48(1), 113–130. <https://doi.org/10.22190/TEME230227006S>
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2024). *The state of global workplace culture*. SHRM.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams, R. M., Jr. (1949). *The American soldier: Adjustment during army life* (Studies in Social Psychology in World War II, Vol. I). Princeton University Press.
- Syafa'ah, R., & Rahmah, L. (2025). Pengaruh employer branding terhadap retensi karyawan Generasi Z. *Jurnal Manajemen Modern*, 15(1), 25–40.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3S), 186S–206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Taweewattanakunanon, Y., & Darawong, C. (2022). Employer branding and employee loyalty: The role of job satisfaction. *Employee Relations*, 44(5), 1043–1061.
- Wane, W. (2016). Career development practices and employee retention in international NGOs. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(3), 197–214.