

Pengaruh Career Development dan Employer Branding Terhadap Retensi Karyawan di Perumda Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Khairunnisa ^{1*}, Hilma Harmen ²

^{1, 2} Universitas Negeri Medan, Indonesia

* khairunnisa.7213510005@mhs.unimed.ac.id

Abstrak

Urgensi dari penelitian ini adalah tingginya angka turnover karyawan di PERUMDA Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara selama dua tahun terakhir (2023–2024), yang mengindikasikan adanya tantangan serius dalam mempertahankan karyawan tetap. Turnover yang tinggi tidak hanya berdampak pada produktivitas dan efisiensi operasional perusahaan, tetapi juga menimbulkan beban biaya rekrutmen dan pelatihan ulang. Dalam konteks ini, pengembangan karir dan citra perusahaan sebagai tempat kerja (employer branding) diduga menjadi dua faktor penting yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Career Development dan Employer Branding terhadap Retensi Karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 150 karyawan tetap PERUMDA Tirtanadi. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS versi 25. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Career Development (X1) dan Employer Branding (X2), sedangkan variabel dependennya adalah Retensi Karyawan (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik Career Development maupun Employer Branding memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, baik secara individu maupun bersama-sama. Artinya, semakin baik program pengembangan karir dan semakin positif citra perusahaan, maka semakin tinggi pula kemungkinan karyawan untuk bertahan. Temuan ini menekankan pentingnya strategi retensi karyawan melalui penyediaan jalur karir yang jelas serta penguatan citra perusahaan yang mencerminkan budaya kerja positif dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memperkuat kedua aspek tersebut guna menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong loyalitas dan keberlanjutan sumber daya manusia.

Keywords: *Pengaruh; Career Development; Employer Branding; Retensi Karyawan; BUMD*

Pendahuluan

Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang pengolahan dan penyediaan air bersih serta pengelolaan air limbah di wilayah Sumatera Utara. Sebagai penyedia layanan publik, perusahaan ini memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan dasar masyarakat. Keberhasilan dalam menjalankan peran tersebut sangat bergantung pada kualitas dan stabilitas sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, penting bagi PERUMDA Tirtanadi untuk memahami hal-hal yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Retensi karyawan dapat diukur melalui data *turnover* perusahaan. *Turnover* disini

merujuk pada tingkat perputaran keluar dan masuknya karyawan. *Turnover* normal berkisar antara 5-10 persen per tahun, dan tergolong tinggi apabila lebih dari 10 persen per tahun.

Retensi karyawan memiliki peran penting dalam menentukan stabilitas, efisiensi operasional, serta kesuksesan suatu perusahaan (Fakhira & Arief, 2024). Karyawan dengan masa kerja yang panjang cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam terhadap prosedur kerja, nilai-nilai, serta budaya yang berlaku di dalam perusahaan (Lukita et al., 2025). Dalam dunia kerja, kepuasan kerja memiliki peran yang signifikan karena berdampak pada berbagai aspek penting dalam organisasi serta kinerja karyawan (Pricilla & Martdianty, 2024). *Employer branding* merupakan upaya strategis perusahaan dalam membentuk serta menyampaikan citra positif sebagai lingkungan kerja yang ideal dan diminati oleh calon tenaga kerja (Kesumah, 2025). *Employer branding* adalah strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk membangun citra positif guna menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang unggul. *Employee Value Proposition* (EVP) merujuk pada seperangkat nilai yang ditawarkan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka (Fuadi & Anjayani, 2023). Perusahaan yang mampu membangun *employer branding* yang kuat tidak hanya berhasil menarik tenaga kerja berkualitas, tetapi juga dapat meningkatkan loyalitas serta mempertahankan karyawan dalam jangka panjang (Febrian, 2024). Perkembangan dinamika tenaga kerja di era digital semakin memperkuat urgensi *employer branding* sebagai strategi utama dalam menarik minat talenta muda (Anggraeni et al., 2025).

Tabel 1. Data Jumlah Karyawan Kantor Pusat PERUMDA Tirtanadi

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Pensiun	Turnover Non Pensiun	Turnover Non Pensiun (%)
2021	228	0	12	5	7	3%
2022	214	0	14	4	10	5%
2023	256	100	58	12	46	18%
2024	239	26	43	8	35	15%

Berdasarkan data yang diperoleh, tingkat retensi karyawan di PERUMDA Tirtanadi menunjukkan variasi yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2021 dan 2022, *turnover* masih dalam batas normal (3% dan 5%). Namun, pada tahun 2023 dan 2024, *turnover* meningkat secara signifikan menjadi 18% dan 15%, yang tergolong tinggi. Lonjakan ini menandakan bahwa perusahaan menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan tenaga kerjanya. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan dengan salah satu karyawan PERUMDA Tirtanadi, bahwa penyebab karyawan memilih keluar dari perusahaan yaitu ketidakpuasan terhadap jalur pengembangan karier yang dirasa kurang jelas, lingkungan kerja yang kurang kondusif, serta adanya tawaran dari instansi lain, baik swasta maupun pemerintah, yang menawarkan prospek karier dan kesejahteraan lebih menjanjikan. Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi variabel yang diteliti, peneliti telah melakukan *pra-survey* dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 orang karyawan tetap yang bekerja di PERUMDA Tirtanadi. Responden yang berpartisipasi dalam *pra-survey* memiliki latar belakang usia dan masa jabatan yang beragam. Klasifikasi usia dan masa jabatan tersebut disajikan dalam bentuk tabel guna memperlihatkan karakteristik responden secara lebih rinci dan terstruktur. *Pra-survey* ini bertujuan untuk mengetahui persepsi awal karyawan terkait *career development*, *employer branding*, terhadap retensi. Berdasarkan hasil *pra-survei*, pada pertanyaan rencana bertahan dalam jangka panjang, karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun mayoritas menjawab sangat setuju, sedangkan karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun menunjukkan keraguan, dengan beberapa menjawab netral hingga tidak setuju. Pada pertanyaan terkait kepuasan terhadap kondisi kerja, karyawan senior cenderung puas,

sementara kelompok 1–5 tahun didominasi jawaban netral. Sedangkan pada pertanyaan ketiga, mayoritas responden dari semua kelompok masa kerja menyatakan akan mempertimbangkan pindah jika ada tawaran kerja yang lebih baik. Temuan ini menunjukkan adanya persoalan dalam hal kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan potensi lemahnya budaya organisasi yang dapat berdampak pada rendahnya retensi karyawan.

Salah satu faktor yang berpengaruh besar terhadap retensi karyawan adalah *career development* atau pengembangan karir. Semakin baik perusahaan dalam mengembangkan karir karyawan, semakin tinggi pula tingkat retensi karyawan (Darmika & Sriathi, 2019). Retensi karyawan yang tidak dikelola secara optimal dalam suatu perusahaan dapat menyebabkan meningkatnya tingkat turnover. Kondisi ini berpotensi menimbulkan berbagai kerugian bagi perusahaan, terutama apabila angka turnover mencapai tingkat yang tinggi. Dampak yang ditimbulkan antara lain peningkatan biaya yang harus dikeluarkan untuk proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, penurunan produktivitas di beberapa unit kerja, serta hilangnya pengetahuan dan keterampilan yang sebelumnya telah diberikan dan dibangun oleh perusahaan (Kurniawaty, 2025). Pengembangan karir (*career development*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Arya et al., 2024). Sedangkan disisi yang berbeda, penelitian lain menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Muarifah et al., 2024). Sama dengan penelitian yang mengemukakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan (Nasution et al., 2024). Selain pengembangan karir, *Employer Branding* juga memiliki peran yang sangat penting dalam retensi karyawan.

Citra positif organisasi sebagai tempat kerja yang memiliki nilai sosial yang baik, daya tarik tinggi bagi calon karyawan, serta menawarkan kompensasi ekonomi yang kompetitif, dapat mengurangi tingkat *turnover* dan memperkuat retensi karyawan. Sebagian besar penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *Employer Branding* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap retensi karyawan (Abdul Rahman et al., 2023). Akan tetapi, masih terdapat kesenjangan pada dimensi dalam penelitiannya. Misalnya penelitian menyatakan bahwa dimensi *employer branding*, tiga di antaranya (*application value*, *development value*, dan *economic value*) memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Namun, *social value* dan *interest value* tidak menunjukkan pengaruh signifikan (Wardhana & Andalas, 2023). Hal ini bisa menunjukkan bahwa tidak semua aspek *employer branding* memiliki dampak yang sama terhadap retensi.

Employer branding terbukti berperan dalam memengaruhi retensi karyawan, namun penerapannya masih terbatas pada lingkungan kerja tertentu, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memperkuat dukungan teoritis dan empiris (Mezhar & Attia, 2021). Ditambah lagi, penelitian yang menekankan keterbatasan referensi penelitian sebelumnya mengenai topik ini mengakibatkan kurangnya pembaruan dalam analisis dan hipotesis yang digunakan (Pradita et al., 2024). Dalam wawancara, pimpinan menyatakan bahwa PERUMDA Tirtanadi telah berusaha membangun *employer branding* yang positif. Namun, observasi terhadap media sosial perusahaan menunjukkan bahwa mayoritas unggahan lebih berfokus pada layanan pelanggan dan program kerja, bukan pada lingkungan kerja, budaya kerja atau pengalaman karyawan. Kurangnya penekanan pada aspek kesejahteraan dan lingkungan kerja dalam citra Perusahaan berisiko menurunkan daya tarik Perusahaan di mata karyawan maupun calon karyawan.

Dilihat dari hasil *pra-survey*, sebagian besar karyawan tetap PERUMDA Tirtanadi memberikan penilaian positif terhadap citra perusahaan sebagai tempat kerja, perhatian

terhadap kesejahteraan, serta promosi citra positif melalui media internal. Selain itu, mayoritas responden juga merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, terutama dari kelompok masa kerja lebih dari 10 tahun. Temuan ini menunjukkan bahwa *employer branding* perusahaan dinilai cukup baik oleh karyawan.

Keterbatasan dari penelitian ini terletak pada fokus wilayah yang hanya mencakup karyawan tetap di kantor pusat PERUMDA Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, sehingga hasilnya belum tentu mencerminkan kondisi secara menyeluruh di seluruh unit kerja atau kantor cabang. Selain itu, penelitian sebelumnya masih menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh *career development* dan *employer branding* terhadap retensi karyawan, baik dari sisi signifikansi maupun dimensi yang diteliti. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada integrasi antara analisis pengembangan karir dan *employer branding* dalam konteks perusahaan daerah penyedia layanan publik, dengan pendekatan kuantitatif berbasis data aktual turnover dan pra-survei, serta memanfaatkan data wawancara dan observasi media sosial sebagai pelengkap, sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan kontekstual terhadap faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan.

Metode

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, yang berlokasi di Jalan Sisingamangaraja No. 1, Kota Medan, Sumatera Utara. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama dua bulan, yaitu pada April hingga Mei 2025. Fokus penelitian ini diarahkan pada upaya memahami dan menganalisis pengaruh dua variabel independen, yakni *Career Development* (pengembangan karir) dan *Employer Branding* (citra perusahaan sebagai tempat kerja), terhadap variabel dependen *Retensi Karyawan* di PERUMDA Tirtanadi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang sistematis mengenai hubungan statistik antara variabel-variabel yang diteliti, sekaligus menguji sejauh mana suatu variabel dapat memengaruhi variabel lainnya. Penelitian asosiatif bertujuan untuk mengidentifikasi adanya hubungan atau keterkaitan antarvariabel, sedangkan pendekatan kausal digunakan untuk menelusuri hubungan sebab-akibat, yaitu untuk melihat apakah suatu variabel independen benar-benar menjadi penyebab perubahan pada variabel dependen (Sugiyono, 2019). Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian tidak hanya menggambarkan kondisi empiris yang ada di lapangan, tetapi juga mencoba memberikan interpretasi yang mendalam terhadap dinamika hubungan antara pengembangan karir dan *employer branding* terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Pendekatan ini dinilai relevan untuk menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penelitian secara objektif dan terukur. Penelitian asosiatif kausal merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat, di mana satu variabel berperan sebagai faktor yang memengaruhi, sedangkan variabel lainnya merupakan pihak yang dipengaruhi dalam proses analisis yang dilakukan (Manalu, 2020). Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan seluruh karyawan tetap PERUMDA Tirtanadi yang berjumlah 239 orang sebagai populasi. Dari jumlah tersebut, diambil sampel sebanyak 150 responden menggunakan metode *simple random sampling*, dengan perhitungan berdasarkan rumus Slovin dan tingkat kesalahan sebesar 5 persen. Proses pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu studi pustaka untuk memperoleh landasan teori, observasi terhadap

kondisi di lapangan, wawancara untuk menggali informasi secara mendalam, dokumentasi sebagai pelengkap data, serta penyebaran kuesioner tertutup kepada responden guna mendapatkan data primer.

Data yang terkumpul dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25. Analisis yang digunakan meliputi uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian layak dan konsisten dalam mengukur variabel yang diteliti. Selanjutnya, dilakukan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui sejauh mana variabel *career development* dan *employer branding* berpengaruh terhadap retensi karyawan. Sebelum analisis regresi dilakukan, terlebih dahulu dilaksanakan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa data memenuhi persyaratan statistik dalam model regresi. Uji asumsi klasik yang digunakan terdiri atas uji normalitas dengan metode Kolmogorov-Smirnov untuk mengetahui apakah data residual terdistribusi normal, uji heteroskedastisitas melalui scatterplot untuk melihat apakah terdapat ketidakkonstanan varians residual, serta uji multikolinearitas yang menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk mendeteksi adanya hubungan antarvariabel independen.

Setelah model dinyatakan memenuhi syarat, dilakukan uji hipotesis yang terdiri atas uji parsial (*uji t*) untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara terpisah, uji simultan (*uji F*) untuk mengetahui pengaruh kedua variabel independen secara bersama-sama terhadap retensi karyawan, serta analisis koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui seberapa besar kontribusi *career development* dan *employer branding* dalam menjelaskan variasi pada retensi karyawan. Seluruh tahapan ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang utuh mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan PERUMDA Tirtanadi.

Hasil

Deskripsi Karakteristik Populasi

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan tetap kantor Perumda Tirtanadi Provinsi Sumatera, berjumlah 150 orang. Melalui data yang diperoleh dari para responden, peneliti menyajikan gambaran karakteristik responden berdasarkan beberapa kategori, yaitu jenis kelamin, rentang usia, serta durasi masa kerja.

Table 2. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Perempuan	97	65%
Laki-Laki	53	35%
Total	150	100%

Berdasarkan tabel 2 mengenai identitas responden menurut jenis kelamin, diketahui bahwa dari total 150 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, sebanyak 97 orang atau sebesar 65% merupakan perempuan. Sementara itu, responden laki-laki berjumlah 53 orang atau sekitar 35%. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan. Berikut adalah distribusi dari responden kuesioner berdasarkan rentang usianya.

Tabel 2. Usia Responden

Rentang Usia	Jumlah	Persentase (%)
20 – 5	5	3%
26 – 30	14	9%

Rentang Usia	Jumlah	Persentase (%)
31 – 35	34	23%
36 – 40	42	28%
> 40	55	37%
Total	150	100%

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan distribusi responden berdasarkan rentang usia. Dari total 150 responden, kelompok usia yang paling dominan adalah mereka yang berusia di atas 40 tahun, yaitu sebanyak 55 orang atau 37%. Selanjutnya, sebanyak 42 responden (28%) berada dalam rentang usia 36–40 tahun. Responden berusia 31–35 tahun berjumlah 34 orang (23%), sedangkan kelompok usia 26–30 tahun tercatat sebanyak 14 orang (9%). Adapun responden termuda, yaitu yang berusia 20–25 tahun, berjumlah 5 orang atau 3% dari total responden. Berikut adalah distribusi dari responden berdasarkan lama masa kerjanya.

Tabel 3. Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1 – 5	19	13%
6 – 10	41	27%
11 – 15	30	20%
16 – 20	33	22%
> 20	27	18%
Total	150	100%

Berdasarkan Tabel 4 memperlihatkan distribusi responden berdasarkan masa kerja di Perumda Tirtanadi. Dari 150 responden, mayoritas memiliki masa kerja antara 6 hingga 10 tahun, yaitu sebanyak 41 orang atau 27%. Selanjutnya, responden dengan masa kerja 16–20 tahun berjumlah 33 orang (22%), diikuti oleh kelompok dengan masa kerja 11–15 tahun sebanyak 30 orang (20%). Sementara itu, responden yang telah bekerja lebih dari 20 tahun tercatat sebanyak 27 orang (18%). Adapun responden dengan masa kerja 1–5 tahun merupakan kelompok paling sedikit, yaitu hanya 19 orang atau 13%.

Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen mampu mengukur apa yang akan diukur. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai *Pearson Correlation* (*r* hitung) dari setiap item dengan *r* tabel. Dengan tingkat signifikansi 5%, maka nilai *r* tabel 0,361.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Career Development (X1)

Item	Pearson Correlation	Nilai <i>r</i> Tabel <i>n</i> =30	Keterangan
X1.1	0.821	0.361	Valid
X1.2	0.834	0.361	Valid
X1.3	0.828	0.361	Valid
X1.4	0.754	0.361	Valid
X1.5	0.776	0.361	Valid
X1.6	0.813	0.361	Valid
X1.7	0.646	0.361	Valid
X1.8	0.763	0.361	Valid
X1.9	0.795	0.361	Valid
X1.10	0.726	0.361	Valid

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan dari X1.1 hingga X1.10 dinyatakan valid, karena memenuhi syarat validitas yaitu *r* hitung > *r* tabel (0.361). Nilai *Pearson Correlation* berkisar antara 0.646 hingga 0.834, menunjukkan bahwa korelasi antara setiap item dengan total skor variabel Career Development berada pada kategori kuat hingga sangat kuat.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Employer Branding (X2)

Item	Pearson Correlation	Nilai r Tabel n=30	Keterangan
X2.1	0.524	0.361	Valid
X2.2	0.569	0.361	Valid
X2.3	0.631	0.361	Valid
X2.4	0.679	0.361	Valid
X2.5	0.731	0.361	Valid
X2.6	0.602	0.361	Valid
X2.7	0.636	0.361	Valid
X2.8	0.830	0.361	Valid
X2.9	0.750	0.361	Valid
X2.10	0.775	0.361	Valid

Berdasarkan Tabel 6, diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan dari X2.1 hingga X2.10 dinyatakan valid, karena memenuhi syarat validitas yaitu r hitung $>$ r tabel (0.361). Nilai *Pearson Correlation* berkisar antara 0.524 hingga 0.830, menunjukkan bahwa korelasi antara setiap item dengan total skor variabel *Employer Branding* berada pada kategori cukup kuat hingga sangat kuat. Dengan demikian, seluruh item pada variabel ini layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Retensi Karyawan (Y)

Item	Pearson Correlation	Nilai r Tabel n=30	Keterangan
Y.1	0.587	0.361	Valid
Y.2	0.787	0.361	Valid
Y.3	0.817	0.361	Valid
Y.4	0.773	0.361	Valid
Y.5	0.669	0.361	Valid
Y.6	0.678	0.361	Valid
Y.7	0.535	0.361	Valid
Y.8	0.652	0.361	Valid
Y.9	0.597	0.361	Valid
Y.10	0.755	0.361	Valid

Berdasarkan Tabel 7, diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan dari Y.1 hingga Y.10 dinyatakan valid, karena memenuhi syarat validitas yaitu r hitung $>$ r tabel (0.361). Nilai *Pearson Correlation* berkisar antara 0.535 hingga 0.817, menunjukkan bahwa korelasi antara setiap item dengan total skor variabel Retensi Karyawan berada pada kategori cukup kuat hingga sangat kuat. Dengan demikian, seluruh item pada variabel ini dapat digunakan untuk tahap analisis selanjutnya dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi suatu instrumen dalam mengukur konsep yang sama. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha (α). Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.60.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Hasil Cronbach Alpha (α)	Keterangan
Career Development	0.926	Reliabel
Employer Branding	0.862	Reliabel
Retensi Karyawan	0.873	Reliabel

Berdasarkan Tabel 8, diperoleh hasil bahwa seluruh instrumen pada masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya secara konsisten dan akurat.

Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan dan parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel independennya adalah *Career Development* (X_1) dan *Employer Branding* (X_2), sedangkan variabel dependennya adalah Retensi Karyawan (Y). Melalui analisis ini, dapat diketahui seberapa besar kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap peningkatan retensi karyawan.

Tabel 8. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.431	2.226		1.541
	X1	.224	.052	.263	4.261
	X2	.703	.070	.621	10.061

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh persamaan regresi $Y = 3,431 + 0,224X_1 + 0,703X_2$. Persamaan ini menunjukkan bahwa ketika variabel *Career Development* dan *Employer Branding* bernilai nol, tingkat retensi karyawan diperkirakan sebesar 3,431. Koefisien variabel *Career Development* sebesar 0,224 dengan nilai signifikansi 0,000, lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karier yang baik dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan.

Koefisien variabel *Employer Branding* sebesar 0,703 dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa *Employer Branding* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Citra perusahaan yang kuat sebagai tempat kerja yang menarik mampu meningkatkan kecenderungan karyawan untuk tetap bekerja. Nilai beta standar untuk *Employer Branding* sebesar 0,621. Nilai beta standar untuk *Career Development* sebesar 0,263. Nilai ini menunjukkan bahwa *Employer Branding* memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan *Career Development*. *Employer Branding* merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi retensi karyawan berdasarkan model penelitian ini.

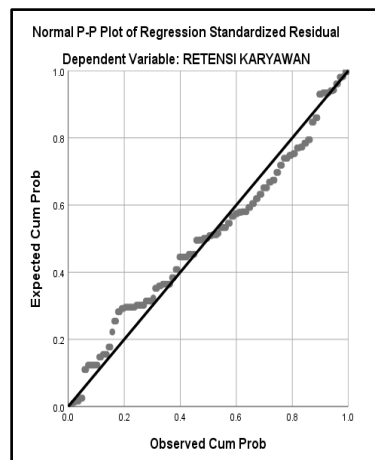
Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi terdistribusi secara normal. Salah satu metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dan menggunakan grafik *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*, seperti ditampilkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 9. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		150
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.49615275
Most Extreme Differences	Absolute	.045
	Positive	.032
	Negative	-.045
Test Statistic		.045
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200

Berdasarkan Tabel 10, diperoleh nilai signifikansi (Asymp. Sig.) yang diperoleh adalah 0.200, lebih besar dari taraf signifikansi $\alpha = 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara distribusi data residual dengan distribusi normal, sehingga dapat dikatakan bahwa residual dalam model ini terdistribusi secara normal.



Gambar 1. Hasil Uji P-Plot

Dari grafik tersebut, terlihat bahwa titik-titik residual sebagian besar menyebar mengikuti garis diagonal, yang mengindikasikan adanya pola yang mendekati distribusi normal.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 10. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.675	1.497		3.123	.002
	X1	-.086	.035	-.251	-2.424	.017
	X2	.029	.047	.064	.614	.540

Berdasarkan Tabel 11, diperoleh nilai signifikansi untuk *Career Development* adalah $0.017 < 0.05$, yang menunjukkan bahwa terdapat indikasi heteroskedastisitas pada variabel ini. Sementara itu, nilai signifikansi untuk *Employer Branding* adalah $0.540 > 0.05$, yang berarti tidak terjadi *heteroskedastisitas* pada variabel ini. Sehingga, model regresi ini masih mengandung gejala *heteroskedastisitas*, khususnya pada variabel *Career Development*.

Uji Multikolinieritas

Tabel 11. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	Tolerance	VIF
<i>Career Development</i> (X1)	0,606	1,650
<i>Employer Branding</i> (X2)	0,606	1,650

Tabel 12 menunjukkan hasil uji multikolinearitas, di mana variabel *Career Development* memiliki nilai tolerance sebesar 0,606 dan VIF sebesar 1,650. Sementara itu, variabel *Employer Branding* juga menunjukkan nilai tolerance sebesar 0,606 dan VIF sebesar 1,650. Berdasarkan hasil tersebut, terlihat bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi yang digunakan. Dengan demikian, kedua variabel independen tersebut layak untuk dimasukkan ke dalam model regresi tanpa menimbulkan bias estimasi akibat adanya korelasi tinggi antar variabel bebas.

Uji Simultan (Uji f)

Uji simultan atau yang dikenal dengan uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen yang digunakan dalam model secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk menguji pengaruh simultan antara *Career Development* dan *Employer Branding* terhadap Retensi Karyawan.

Tabel 12. Hasil Uji f *Career Development* dan *Employer Branding*

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3540.954	2	1770.477	142.903	.000 ^b
	Residual	1821.240	147	12.389		
	Total	5362.193	149			

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 13, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini signifikan secara statistik. Dengan kata lain, variabel *Career Development* dan *Employer Branding* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan.

Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial atau uji-t digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Dalam konteks penelitian ini, uji-t bertujuan untuk mengetahui apakah *Career Development* (X1) dan *Employer Branding* (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan (Y).

Tabel 13. Hasil Uji t *Career Development* dan *Employer Branding*

Item	t. hitung	t. tabel	Sig. t
X1→Y	4,261	1,655	0,000
X2→Y	10,061	1,655	0,000

Berdasarkan hasil uji parsial (*uji t*) yang tercantum dalam Tabel 14, diperoleh nilai *t hitung* untuk variabel *Career Development* sebesar 4,261, lebih besar dari nilai *t tabel* sebesar 1,655. Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000, lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa *Career Development* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Retensi Karyawan. Nilai *t hitung* untuk variabel *Employer Branding* sebesar 10,061, juga lebih besar dari *t tabel* sebesar 1,655. Nilai signifikansinya sebesar 0,000, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa *Employer Branding* berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan. Kedua variabel independen, yaitu *Career Development* dan *Employer Branding*, terbukti secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen Retensi Karyawan.

Uji Koefisien Determinasi R²

Tabel 14. Hasil Uji Koefisien Determinasi R²

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 ^a	.660	.656	3.520

Uji determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Berdasarkan Tabel 15, diperoleh

nilai R Square sebesar 0,660. Hal ini menunjukkan bahwa 66,0% variasi yang terjadi pada variabel Retensi Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *Career Development* dan *Employer Branding*. Sedangkan sisanya 34,0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Career Development terhadap Retensi Karyawan

Hasil uji parsial (*t-test*) menunjukkan bahwa variabel *Career Development* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Retention*, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan koefisien regresi sebesar 0,224. Nilai ini mengindikasikan bahwa kualitas pengembangan karir yang dirasakan karyawan berkorelasi positif dengan kecenderungan mereka untuk bertahan dalam perusahaan. Pengembangan karir menjadi elemen penting yang berkontribusi terhadap loyalitas karyawan. Rekapitulasi skor kuesioner memperkuat hasil tersebut. Aspek keadilan dalam pengembangan karir memperoleh skor yang cukup tinggi, yaitu 595 dan 587. Meskipun demikian, masih ditemukan kelemahan pada aspek kepedulian atasan terhadap karir karyawan (skor 583 dan 588), kejelasan informasi mengenai peluang promosi (skor 565 dan 550), serta tingkat kepuasan terhadap program karir yang ada (skor 558 dan 576).

Karyawan menunjukkan keinginan yang kuat untuk berkembang secara profesional, terlihat dari tingginya skor motivasi promosi, yaitu 618 dan 584. Fasilitas serta komunikasi terkait pengembangan karir belum sepenuhnya memadai. Ketidakjelasan informasi mengenai jenjang karir menimbulkan ketidakpastian, yang dapat berdampak pada meningkatnya potensi perputaran karyawan (*turnover*). Penelitian ini selaras dengan temuan Darmika dan Sriathi (2019), yang menyatakan bahwa persepsi terhadap keadilan serta transparansi jalur karir sangat memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan, terutama dalam organisasi sektor publik yang cenderung birokratis. Ketidakpastian terhadap arah pengembangan karir berisiko menurunkan komitmen kerja dan mendorong karyawan untuk mencari peluang lain.

Sistem pengembangan karir di PERUMDA Tirtanadi masih menghadapi tantangan signifikan. Keterbukaan informasi dan kepuasan terhadap program karir merupakan dua aspek yang perlu segera dibenahi. Penyusunan strategi pengembangan karir yang lebih transparan dan menyeluruh perlu dilakukan. Langkah-langkah yang disarankan meliputi pelatihan berkala, program *coaching* dan *mentoring*, serta evaluasi berkala melalui pertemuan antara atasan dan karyawan. Pendekatan ini diharapkan mampu meningkatkan kejelasan jalur karir, memperkuat retensi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Pengaruh Employer Branding terhadap Retensi Karyawan

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel *Employer Branding* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Retention*, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan koefisien regresi sebesar 0,703. Angka ini menandakan bahwa *Employer Branding* merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di PERUMDA Tirtanadi, bahkan melebihi pengaruh variabel *Career Development*. Citra perusahaan sebagai tempat kerja yang bernilai menjadi elemen kunci dalam membentuk loyalitas jangka panjang karyawan.

Rekapitulasi hasil kuesioner memperlihatkan bahwa dimensi *interest value*, yaitu persepsi karyawan terhadap perusahaan sebagai tempat kerja yang membanggakan dan memiliki reputasi baik, memperoleh skor tertinggi, yakni 644 dan 648. Citra eksternal perusahaan telah

mampu menciptakan loyalitas awal dalam benak karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan retensi. Namun, pada dimensi *economic value*, yaitu persepsi terhadap kompensasi dan manfaat finansial, skor yang diperoleh masih tergolong sedang, yaitu 596 dan 602. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi belum sepenuhnya mencerminkan harapan karyawan dan masih menjadi sumber ketidakpuasan yang tersirat.

Dimensi *development value* dan *application value*, yang mencerminkan kesempatan untuk belajar serta menerapkan keterampilan dalam pekerjaan, menunjukkan skor yang relatif lebih rendah, yakni 587, 580, 585, dan 576. Skor tersebut mengindikasikan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang disediakan belum memberikan dampak signifikan secara menyeluruh bagi seluruh karyawan. Ketimpangan dalam persepsi terhadap pengembangan kapasitas kerja dapat melemahkan efektivitas employer branding, terutama bila karyawan merasa tidak mendapatkan ruang yang cukup untuk aktualisasi diri. Temuan ini mengonfirmasi bahwa strategi employer branding di PERUMDA Tirtanadi saat ini masih cenderung bersifat permukaan. Citra eksternal yang positif belum sepenuhnya didukung oleh pengalaman internal yang sesuai, seperti kesejahteraan yang memadai, keterlibatan dalam proses inovasi, dan budaya kerja yang mendukung kolaborasi serta pengembangan diri. Dalam konteks employer branding yang berkelanjutan, konsistensi antara janji nilai perusahaan (*employer value proposition*) dan realitas yang dialami karyawan menjadi faktor krusial. Ketidaksesuaian antara keduanya dapat berdampak pada penurunan loyalitas, komitmen, serta munculnya keinginan untuk berpindah kerja secara bertahap.

Strategi penguatan employer branding di PERUMDA Tirtanadi perlu diarahkan pada peningkatan kualitas pengalaman kerja secara menyeluruh. Peningkatan kesejahteraan karyawan melalui kebijakan kompensasi yang kompetitif dan transparan menjadi langkah awal yang penting. Sistem pengembangan kapasitas juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan nyata di lapangan, agar program pelatihan benar-benar relevan dan dirasakan manfaatnya oleh seluruh lapisan karyawan. Internalisasi nilai-nilai perusahaan dalam kegiatan kerja sehari-hari harus didorong melalui komunikasi yang konsisten, pemberdayaan peran atasan langsung, serta penciptaan budaya organisasi yang inklusif dan adaptif terhadap perubahan. Pendekatan ini diharapkan mampu membangun employer branding yang autentik dan berdaya saing, sekaligus memperkuat retensi karyawan secara berkelanjutan.

Pengaruh Career Development dan Employer Branding secara Simultan terhadap Retensi Karyawan

Hasil uji simultan (*uji F*) menunjukkan bahwa variabel *Career Development* dan *Employer Branding* secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Retention* di PERUMDA Tirtanadi. Nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,660 menandakan bahwa sebesar 66% variasi dalam tingkat retensi karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Sisanya, yakni sebesar 34%, berasal dari pengaruh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian, seperti kondisi keluarga, tawaran dari perusahaan lain, kepuasan terhadap jenjang karier di luar instansi, atau aspek psikologis dan kepribadian individu. Data deskriptif dari hasil kuesioner memperlihatkan bahwa indikator *job satisfaction* memperoleh skor 638, sedangkan indikator *work-life balance* masing-masing mencatatkan skor sebesar 616 dan 612. Kedua indikator ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan merasa bangga dengan pekerjaannya serta mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan profesional dan kehidupan pribadi. Kondisi ini merupakan fondasi penting dalam membentuk loyalitas terhadap perusahaan dalam jangka panjang.

Indikator *organizational commitment*, dengan skor 608 dan 616, serta indikator lingkungan kerja, dengan skor 582 dan 590, memberikan sinyal bahwa masih terdapat ketidakpuasan di kalangan karyawan. Permasalahan utama tampaknya terletak pada fasilitas fisik yang belum memadai, suasana kerja yang kurang mendukung, serta keterbatasan dalam interaksi yang membangun dengan rekan kerja maupun atasan. Ketidakpuasan ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, sehingga meningkatkan risiko terjadinya *turnover*, yang tercermin dari tingginya angka pengunduran diri dalam dua tahun terakhir. Budaya organisasi memperoleh skor 604 dan 595, yang menunjukkan bahwa norma dan nilai organisasi telah mulai tertanam, meskipun masih belum cukup kuat dalam membentuk rasa memiliki (*sense of belonging*) di kalangan karyawan. Budaya kerja yang belum sepenuhnya terinternalisasi berpotensi menjadi hambatan dalam proses transformasi organisasi menuju lingkungan kerja yang adaptif dan kolaboratif.

Temuan ini memperkuat kesimpulan bahwa retensi karyawan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal dan pencitraan institusional, melainkan juga dipengaruhi secara signifikan oleh pengalaman nyata yang dialami karyawan setiap hari. Retensi yang efektif menuntut integrasi antara struktur organisasi yang mendukung pengembangan individu dan budaya kerja yang mendorong keterlibatan emosional. Komitmen terhadap pengembangan karier, komunikasi yang terbuka dan dua arah, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif merupakan unsur krusial yang harus diupayakan secara konsisten. PERUMDA Tirtanadi, sebagai Badan Usaha Milik Daerah, perlu melakukan transformasi strategis dengan mengedepankan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih humanistik. Organisasi yang adaptif ditandai bukan hanya oleh kelengkapan struktur birokrasi, tetapi juga oleh kemampuannya membangun budaya kerja yang fleksibel, inovatif, dan berpihak pada kesejahteraan karyawan. Implementasi strategi pengembangan karier yang terencana dan penyusunan *employer branding* yang autentik dan berbasis nilai akan menjadi kunci dalam menciptakan loyalitas dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas secara berkelanjutan.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Career Development* dan *Employer Branding* berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di PERUMDA Tirtanadi. *Career Development* memiliki pengaruh positif dengan koefisien regresi sebesar 0,224 dan nilai signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karier yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk bertahan di perusahaan. Meski demikian, persepsi positif terhadap pengembangan karier belum merata, terutama di kalangan karyawan baru. Sementara itu, *Employer Branding* memiliki koefisien regresi sebesar 0,703 dan signifikansi 0,000, menjadikannya sebagai variabel yang paling dominan dalam memengaruhi retensi karyawan. Citra positif perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik, didukung nilai-nilai internal yang kuat, mendorong loyalitas karyawan. Namun, strategi employer branding yang selama ini lebih berfokus pada konsumen eksternal perlu diperluas ke arah internal, khususnya dalam membangun budaya kerja dan kesejahteraan karyawan.

Uji determinasi menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,660, yang berarti *Career Development* dan *Employer Branding* secara bersama-sama menjelaskan 66% variasi keputusan karyawan untuk bertahan. Sisanya, 34%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mengkaji dua variabel independen. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, beban

kerja, kepuasan kompensasi, atau work-life balance. Pendekatan metode campuran juga dapat dipertimbangkan untuk menggali lebih dalam pengalaman dan motivasi karyawan. Pengambilan sampel dari berbagai unit dan tingkat jabatan juga penting untuk meningkatkan generalisasi hasil.

Acknowledgment

Daftar Pustaka

- Abdul Rahman, A., Esa, N. E. Y., & Ahmad, N. A. (2023). Employer Branding and Its Influence of Employee Retention: a Literature Review. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 6(23), 104–111. <https://doi.org/10.35631/ijemp.623008>
- Anggraeni, D., Triany, N. A., Apriyanto, A., & Sutresna, A. (2025). Komunikasi Korporat: Seni dan Strategi Membangun Citra Perusahaan. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Arya, G., Sukanto, L., & Rizky, M. C. (2024). *The influence of talent management , job satisfaction , and career development on employee retention at PT Nusantara Power Enjiniring*. 24(03), 1364–1375.
- Darmika, N. K. A. P., & Sriathi, A. A. A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasional Dan Perceived Organizational Support Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4153–4182. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p06>
- Dewi, K. O. E., & Riana, I. G. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Pada Bintang Kuta Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(2), 7836–7862. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i02.p11>
- Fakhira, N. V., & Arief, N. N. (2024). Usulan Employer Branding Dengan Pendekatan Corporate Social Responsibility Untuk Meningkatkan Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 763–778. <https://doi.org/10.37531/mirai.v9i1.7042>
- Febrian, W. D. (2024). Strategi Green Human Resource Management dalam Meningkatkan Employer Branding di Era Keberlanjutan. *Jurnal Limit Multidisiplin*, 1(3), 93–99.
- Fuadi, F., & Anjayani, D. F. (2023). Penerapan Employer Branding dan Employee Value Proposition Untuk Menciptakan Employee Engagement dalam Perspektif Bisnis Islam. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(4), 469–480. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i4.2752>
- Kesumah, P. (2025). Pengaruh Employer Branding Terhadap Minat Generasi Z Dalam Memilih Tempat Kerja. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen (Eko-Bisma)*, 4(1), 358–364. <https://doi.org/10.58268/eb.v4i1.135>
- Kristianto, N. A., & Handoyo, S. (2020). Pengaruh Employer Branding Terhadap Employee Retention Dengan Employee Engagement Sebagai Mediator Pada Generasi Milenial Di Industri E-Commerce. *Jurnal Psikologi*, 18, 1–19.
- Kuniawaty, Y., 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>

- Lukita, S. H., Sutawijaya, A. H., Mariam, S., & Ramli, A. H. (2025). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Pada Kantor Cabang Bank Central Asia. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 1349-1369. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1477>
- Manalu, H. (2020). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Smart*, 4(2), 140-147.
- Mezhar, H., & Attia, A.-U. (2021). *Examining the Impact of Employer Branding on Employee Retention in Healthcare Sector: Unpacking the Mediating Role of Organizational Commitment*. 276–288.
- Muarifah, A. M., Prabowo, H., & Dharmaputra, M. F. (2024). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Laksana Bus Manufaktur. *Innovative: Journal Of ...*, 4, 772–787.
- Nasution, A. R., Suhairi, & Nurbaiti. (2024). *The Influence of Training and Career Development on Employee Retention Mediated by Job Satisfaction*. 8(2), 203–224.
- Pradita, Y. E., Hana Setyanti, S. W. L., & Mufidah, A. (2024). The Influence of Employer Branding and Employee Value Proposition on Employee Retention with Employee Engagement as Mediation. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(05), 6449–6463. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i05.em15>
- Pricilla, K., & Martdianty, F. (2024). Pengaruh Employer Branding terhadap Retensi Pegawai dengan Job Satisfaction, Organizational Identification serta Career Development sebagai mediator: Studi Pada Pekerja Perusahaan Teknologi. *Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia*, 47(2), 2. <https://doi.org/10.7454/jmui.v47i2.1090>
- Sugiyono, S. (2019). Metodologi Penelitian Kualitatif Kuantitatif Dan R&D. *Bandung: Cv. Alfabeta*.
- Wardhana, D. Y., & Andalas, P. R. (2023). Employer Branding Dan Turnover Intention: Pengaruhnya Pada Karyawan Bidang Pariwisata Di Yogyakarta. *Modus*, 35(2), 243–257. <https://doi.org/10.24002/modus.v35i2.7676>