

PENGARUH EMPLOYER BRANDING, WORK ENGAGEMENT, DAN CAREER DEVELOPMENT TERHADAP RETENSI KARYAWAN GENERASI Z DI PT CHAROEN POKPHAND

Lia Latul Munawaroh¹⁾; M Sulhan²⁾;

Program studi Administrasi Bisnis

Universitas Yudharta Pasuruan

Email: 1) lialatulmunawaroh@icloud.com sulhan@yudharta.ac.id

ARTICLE HISTORY

Received [29 November 2025]

Revised [25 Desember 2025]

Accepted [30 Januari 2026]

KEYWORDS

Employer branding, work engagement, career developent, retensi karyawan



This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license

ABSTRAK

Retensi karyawan Generasi Z menjadi tantangan strategis bagi perusahaan di era digital, khususnya dalam menghadapi dinamika tenaga kerja muda yang menuntut lebih dari sekadar kompensasi finansial. Generasi ini dikenal memiliki preferensi terhadap tempat kerja yang memiliki citra kuat, lingkungan kerja yang mendukung, serta peluang pengembangan karier yang jelas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Employer Branding, Work Engagement, dan Career Development terhadap Retensi Karyawan Generasi Z. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode survei terhadap 20 responden yang merupakan karyawan Generasi Z di perusahaan PT Charoen Pokphand. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dan dianalisis menggunakan uji regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan, ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, dengan nilai F_{hitung} sebesar 917,798 dan signifikansi 0,000. Secara parsial, masing-masing variabel juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap retensi. Employer Branding memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,219 (sig. 0,000), Work Engagement sebesar 3,764 (sig. 0,001), dan Career Development sebesar 3,840 (sig. 0,000). Temuan ini menunjukkan bahwa strategi retensi yang efektif tidak cukup jika hanya mengandalkan satu variabel, tetapi perlu integrasi dari citra perusahaan, keterlibatan kerja yang kuat, dan program pengembangan karier yang terstruktur. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan holistik dalam merancang kebijakan sumber daya manusia untuk mempertahankan karyawan muda berbakat secara berkelanjutan.

ABSTRACT

Employee retention among Generation Z has become a strategic challenge for companies in the digital era, especially given the dynamics of a younger workforce that demands more than just financial compensation. This generation is known to prefer workplaces with a strong employer image, a supportive work environment, and clear career development opportunities. This study aims to examine the influence of Employer Branding, Work Engagement, and Career Development on the retention of Generation Z employees. A quantitative approach was used, employing a survey method with 20 respondents who are Generation Z employees at PT Charoen Pokphand. Data were collected using structured questionnaires and analyzed through multiple linear regression using SPSS version 26. The F-test results show that the independent variables collectively have a significant influence on employee retention, with an $F_{calculated}$ value of 917.798 and a significance value of 0.000. Partial test results also indicate that each variable individually has a significant effect. Employer Branding recorded a $t_{calculated}$ value of 4.219 ($p = 0.000$), Work Engagement at 3.764 ($p = 0.001$), and Career Development at 3.840 ($p = 0.000$). These findings suggest that an effective retention strategy cannot rely on a single factor but must integrate employer image, strong employee engagement, and well-structured career development programs. The study concludes that a holistic approach to human resource management is essential for sustainably retaining talented young employees.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu fungsi utama dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai aset strategis untuk mencapai tujuan perusahaan. MSDM mencakup berbagai aktivitas, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan pemeliharaan karyawan. Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang ketat, peran MSDM semakin krusial karena sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan termotivasi dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi (Armstrong & Taylor, 2020). Meskipun MSDM berfokus pada pengelolaan internal SDM, dampaknya akan kurang optimal tanpa didukung oleh *employer branding* yang kuat di ranah eksternal. Dalam hal ini, *employer branding* merupakan strategi perusahaan untuk membangun citra positif sebagai tempat kerja yang ideal guna menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan berkualitas. Konsep ini tidak hanya mencakup aspek kompensasi dan benefit, tetapi juga budaya organisasi, nilai-nilai perusahaan, serta pengembangan karir. Menurut Ambler & Barrow (1996), *employer branding* adalah paket manfaat fungsional, ekonomi, dan psikologis yang dikaitkan dengan pengalaman bekerja di suatu perusahaan. Di era persaingan talenta yang semakin ketat, *employer branding* menjadi faktor penentu dalam memenangkan *war for talent* (Chambers et al., 1998).

Meskipun *employer branding* memiliki peran strategis, banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam mengimplementasikannya secara efektif. Salah satu permasalahan umum adalah ketidaksesuaian antara citra yang diproyeksikan (*brand promise*) dengan kenyataan yang dialami karyawan (*employee experience*). Misalnya, perusahaan mungkin mengklaim memiliki budaya kerja kolaboratif, tetapi dalam praktiknya, struktur organisasi yang birokratis menghambat inovasi. Ketidaksesuaian ini dapat menurunkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan meningkatkan tingkat turnover (Backhaus & Tikoo, 2004). Pencapaian *employer branding* yang berkelanjutan pada dasarnya bertumpu pada kemampuan organisasi menciptakan *work engagement* yang optimal di kalangan karyawannya. *Work engagement* atau keterikatan kerja didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif karyawan yang ditandai dengan *vitalitas* (*vigor*), *dedikasi* (*dedication*), dan *keterlibatan aktif* (*absorption*) dalam pekerjaan (Schaufeli et al., 2002). Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung lebih produktif, inovatif, dan berkomitmen terhadap organisasi. Konsep ini menjadi semakin relevan di era modern karena keterikatan kerja tidak hanya memengaruhi kinerja individu tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan organisasi secara keseluruhan (Bakker & Demerouti, 2008).

Meskipun *work engagement* memberikan banyak manfaat, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan tingkat keterikatan karyawan. Salah satu permasalahan utama adalah beban kerja berlebihan (*work overload*) yang dapat menyebabkan stres dan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Ketika karyawan merasa kewalahan dengan tuntutan pekerjaan, mereka cenderung kehilangan motivasi dan *engagement*-nya menurun (Maslach & Leiter, 2008). Selain itu, kurangnya dukungan dari manajemen dan lingkungan kerja yang tidak kondusif juga menjadi faktor penghambat *work engagement*. Salah satu strategi kunci untuk meningkatkan *work engagement* yang terbukti efektif adalah melalui pengembangan karier yang terstruktur.

Pengembangan karier (*career development*) merupakan proses berkelanjutan dalam mengelola pertumbuhan profesional seseorang melalui pelatihan, pengalaman kerja, dan perencanaan jalur karier. Menurut Greenhaus et al. (2019), pengembangan karier mencakup serangkaian aktivitas yang membantu individu mencapai tujuan kariernya, sementara organisasi memperoleh manfaat dari peningkatan produktivitas dan retensi karyawan. Dalam konteks perusahaan, program pengembangan karier yang baik dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan (Hall & Chandler, 2005). Namun, meskipun penting, banyak organisasi dan individu menghadapi berbagai kendala dalam menerapkannya secara efektif.

Dalam upaya meningkatkan retensi karyawan, perusahaan harus memperhatikan karakteristik unik Generasi Z, yang kini mendominasi pasar kerja dengan nilai-nilai dan ekspektasi berbeda dibanding generasi sebelumnya. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, mulai mendominasi pasar kerja dengan membawa nilai-nilai, ekspektasi, dan preferensi yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Sebagai *digital native*, generasi ini sangat terhubung dengan teknologi dan mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta kesempatan pengembangan diri (Twenge, 2020). Perusahaan menghadapi tantangan baru dalam mempertahankan karyawan Generasi Z karena tingkat turnover yang tinggi, yang sering disebabkan oleh ketidaksesuaian antara harapan mereka dan budaya kerja tradisional. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi retensi Generasi Z menjadi krusial bagi organisasi yang ingin menjaga produktivitas dan mengurangi biaya rekrutmen.

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap kegiatan pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Mondy & Martocchio, 2016). Dalam konteks retensi karyawan, MSDM memegang peranan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan mempertahankan talenta berkualitas, khususnya bagi Generasi Z yang memiliki karakteristik unik dalam hal ekspektasi karir dan kebutuhan kerja.

Employer branding didefinisikan sebagai upaya perusahaan dalam membangun citra positif sebagai tempat kerja yang menarik bagi calon karyawan maupun karyawan yang sudah bergabung (Backhaus & Tikoo, 2004). Konsep ini mencakup nilai-nilai, budaya, reputasi, dan manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada karyawan. Bagi Generasi Z, employer branding yang kuat dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen, sehingga berdampak pada retensi. Indikator *employer branding* meliputi *corporate social responsibility*, *work-life balance*, lingkungan kerja inklusif, serta kompensasi dan benefit yang kompetitif.

Work engagement mengacu pada tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaan mereka (Schaufeli et al., 2002). Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung lebih produktif, berkomitmen, dan memiliki keinginan untuk bertahan di perusahaan. Generasi Z, yang dikenal sebagai generasi yang mengutamakan makna dan kepuasan dalam bekerja, membutuhkan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan aktif melalui tantangan kerja, pengakuan, serta hubungan yang positif dengan atasan dan rekan kerja.

Career development atau pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan melalui pelatihan, mentoring, promosi, dan kesempatan belajar lainnya (Noe, 2017). Bagi Generasi Z, pertumbuhan karir merupakan faktor kunci dalam memutuskan untuk bertahan di suatu perusahaan. Perusahaan yang menyediakan program pengembangan karir yang terstruktur, seperti pelatihan keterampilan, rotasi pekerjaan, dan jalur promosi yang jelas, dapat meningkatkan retensi karyawan generasi ini.

Retensi karyawan merujuk pada kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan berkualitas untuk tetap bekerja dalam jangka panjang (Allen, 2008). Faktor-faktor yang memengaruhi retensi meliputi kepuasan kerja, kompensasi, lingkungan kerja, kesempatan pengembangan, serta hubungan dengan atasan. Pada Generasi Z, retensi tidak hanya bergantung pada faktor finansial, tetapi juga pada keselarasan nilai perusahaan dengan nilai pribadi, fleksibilitas kerja, dan peluang untuk berkembang.

Dengan memahami keterkaitan antara *employer branding*, *work engagement*, dan *career development*, perusahaan dapat merancang strategi retensi yang efektif bagi Generasi Z, sehingga mengurangi turnover dan meningkatkan produktivitas organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode Analisis

Penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif dengan fokus pada pengukuran dan analisis data numerik. Data yang berupa angka-angka dari setiap variabel akan dihitung dan dianalisis secara statistik menggunakan perangkat lunak SPSS. Tujuannya adalah untuk membuktikan adanya hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti. (Sugiyono, 2009)

Teknik Analisis Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey yang menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2019) menjelaskan kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner yang akan dibagikan juga sesuai dengan karakteristik responden pada penelitian ini. Responden menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan memberi tanda tertentu pada jawaban yang disediakan.

Proses pengumpulan data yang akan disebarluaskan menggunakan jenis kuesioner online melalui Google Formulir dan dibagikan melalui media sosial WhatsApp dan Instagram dengan cara share link <https://forms.gle/DgpPqo6ngrRgsPQeA> Google Formulir melalui situs. Daftar pertanyaan atau pernyataan yang diberikan dalam kuesioner mengenai variabel pengaruh live streaming dan diskon terhadap impulsif buying dan kepuasan pelanggan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data karakteristik responden yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan jabatan. Berikut diuraikan terkait data demografi 70 responden yang karyawan PT Charoen Pokphand generasi Z.

Usia	Frekuensi	%
15 - 20 tahun	6	8.6%
21 - 25 tahun	26	37.1%
26 - 30 tahun	38	54.3%
Total	70	100%

Menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia antara 26 hingga 30 tahun, yaitu sebanyak 38 orang (54,3%), diikuti oleh kelompok usia 21 hingga 25 tahun sebanyak 26 orang (37,1%), dan 15-20 tahun sebanyak 6 orang (8,6 %). Hal ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan PT Charoen Pokphand didominasi oleh tenaga kerja muda.

Jenis Kelamin	Frekuensi	%
Laki-laki	43	61,4%
Perempuan	27	38,6%
Total	70	100%

Diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki. Jumlah responden laki-laki tercatat sebanyak 43 orang atau sebesar 61,4% dari total keseluruhan responden. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 27 orang, yang mewakili 38,6%. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi responden laki-laki dalam penelitian ini lebih tinggi dibandingkan dengan perempuan. Perbedaan proporsi ini dapat mencerminkan kondisi populasi yang menjadi objek penelitian atau menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki lebih dominan dalam lingkungan atau bidang yang diteliti. Namun demikian, kedua kelompok tetap memberikan kontribusi yang signifikan terhadap data dan hasil analisis dalam penelitian ini.

Lama Bekerja	Frekuensi	%
D1/D2/D3	5	7.1%
S1/S2/S3	8	11.4%
SMA Sederajat	54	77.1%
SMP Sederajat	3	4.3%
Total	70	100%

Dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan generasi Z di PT Charoen Pokphand Indonesia memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA atau sederajat, yaitu sebanyak 54 orang atau 77,1% dari total responden. Selanjutnya, sebanyak 8 orang (11,4%) memiliki latar belakang pendidikan S1, S2, atau S3, disusul oleh 5 orang (7,1%) dengan pendidikan D1, D2, atau D3. Sementara itu, hanya 3 responden (4,3%) yang memiliki pendidikan terakhir SMP atau sederajat. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan generasi Z yang bekerja di perusahaan tersebut berasal dari jenjang pendidikan menengah atas, yang kemungkinan besar mencerminkan persyaratan pendidikan minimum untuk posisi kerja yang tersedia di lingkungan perusahaan.

Pendapatan	Frekuensi	%
Rp. 1.000.000 - Rp. 3.000.000	48	68.6%
Rp. 3.000.000 - Rp. 5.000.000	8	11.4%
> Rp. 5.000.000	14	20.0%
Total	70	100%

Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan generasi Z di PT Charoen Pokphand Indonesia memiliki pendapatan bulanan di kisaran Rp1.000.000 hingga Rp3.000.000, yaitu sebanyak 48 orang atau 68,6% dari total responden. Sementara itu, sebanyak 8 orang (11,4%) memiliki pendapatan antara Rp3.000.000 hingga Rp5.000.000, dan hanya 14 orang (20,0%) yang memperoleh pendapatan di atas Rp5.000.000 per bulan. Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan generasi Z di perusahaan tersebut berada pada level pendapatan menengah ke bawah, yang kemungkinan berkaitan dengan posisi kerja, masa kerja yang masih relatif singkat, atau tingkat pendidikan yang dimiliki oleh responden.

Pengaruh Employer Branding terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

Employer branding telah menjadi fokus penting dalam manajemen sumber daya manusia modern, terutama dalam upaya mempertahankan karyawan dari Generasi Z. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Ambler dan Barrow (1996) yang mendefinisikannya sebagai paket manfaat ekonomi, fungsional, dan psikologis yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya. Backhaus dan Tikoo (2004) kemudian

memperluas konsep ini dengan menekankan peran employer branding dalam menarik dan mempertahankan talenta, melalui reputasi, nilai-nilai organisasi, serta pengalaman kerja yang ditawarkan perusahaan. Studi tersebut menegaskan bahwa employer branding bukan hanya alat pemasaran rekrutmen, tetapi juga strategi jangka panjang untuk menciptakan loyalitas karyawan.

Hasil penelitian di PT Charoen Pokphand yang menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 12,993 dengan signifikansi 0,000 menegaskan pengaruh signifikan employer branding terhadap retensi karyawan Gen Z. Temuan ini sejalan dengan penelitian Putri Firsati Ronia (2024), yang menemukan bahwa employer branding secara langsung berpengaruh terhadap employee retention, serta secara tidak langsung melalui job satisfaction. Dengan demikian, persepsi positif terhadap employer branding tidak hanya memengaruhi keputusan untuk bertahan, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja sebagai elemen perantara.

Penelitian Susanto (2024) memperkuat argumen bahwa faktor psikologis seperti komitmen karyawan juga menjadi jalur penting dalam meningkatkan retensi, terutama pada Generasi Z. Dalam studi tersebut, motivasi kerja dan pengembangan karier secara tidak langsung berpengaruh terhadap retensi melalui komitmen organisasi. Jika employer branding perusahaan berhasil mencerminkan peluang pengembangan dan lingkungan kerja yang mendukung, maka hal ini akan memperkuat komitmen dan menurunkan keinginan untuk keluar dari organisasi. Ini berarti employer branding harus didukung oleh praktik nyata yang dirasakan oleh karyawan.

Penelitian Listyasandy (2024) yang menunjukkan bahwa empowering leadership dan work engagement dapat mengurangi turnover intention Generasi Z. Artinya, employer branding akan efektif jika diikuti oleh gaya kepemimpinan yang memberdayakan serta memberi ruang bagi keterlibatan aktif karyawan. Dalam konteks PT Charoen Pokphand, strategi branding sebaiknya tidak hanya dikomunikasikan melalui media eksternal, tetapi juga ditunjukkan melalui tindakan nyata pemimpin di lingkungan kerja sehari-hari.

Penelitian lainnya oleh Tammi et al. (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi terhadap dukungan perusahaan. Semua elemen ini dapat terintegrasi dalam narasi employer branding perusahaan. Maka, PT Charoen Pokphand perlu memastikan bahwa employer branding mereka tidak hanya slogan, melainkan mencerminkan pengalaman karyawan yang nyata. Penelitian-penelitian sebelumnya membuktikan bahwa keterkaitan antara variabel psikologis dan organisasi adalah hal kunci dalam menciptakan loyalitas dan menurunkan turnover intention.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa employer branding adalah fondasi penting dalam meningkatkan retensi karyawan Generasi Z. Employer branding tidak hanya bekerja secara langsung, tetapi juga melalui jalur mediasi seperti kepuasan kerja, keterlibatan, dan komitmen. Oleh karena itu, strategi branding perusahaan harus dirancang secara menyeluruh, menyentuh aspek nilai, komunikasi internal, kepemimpinan, serta pengalaman kerja yang otentik dan relevan bagi generasi muda. Perusahaan yang mampu menyesuaikan employer branding-nya dengan harapan Gen Z akan memperoleh keunggulan kompetitif dalam mempertahankan talenta.

Pengaruh Work Engagement terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa work engagement memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di PT Charoen Pokphand, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,954 dan signifikansi 0,004. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan p -value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis yang menyatakan bahwa work engagement berpengaruh terhadap retensi dapat diterima. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, semakin besar pula kemungkinan mereka untuk bertahan di perusahaan.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Nico Ari Kristianto & Sger Handoyo (2020) yang menunjukkan bahwa employer branding dapat meningkatkan retensi karyawan melalui mediasi employee engagement. Artinya, meskipun branding perusahaan menjadi pintu masuk, keterlibatan nyata dalam pekerjaan menjadi faktor penentu utama retensi. Di PT Charoen Pokphand, engagement dapat ditingkatkan melalui pengakuan kinerja, kolaborasi tim yang baik, dan kesempatan aktualisasi diri. Dengan demikian, work engagement tidak hanya menjadi variabel mandiri, tetapi juga berperan sebagai penguat dari persepsi positif terhadap organisasi.

Penelitian lain oleh Arthur Immanuel Listyasandy (2024) menegaskan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi akan mengurangi niat berpindah (turnover intention) pada Generasi Z di startup Indonesia. Hal ini menggambarkan bahwa terlepas dari jenis industri, work engagement tetap menjadi determinan kuat bagi retensi generasi muda. Begitu pula penelitian Alfinia Salma Handayani et al. (2025) menambahkan bahwa strategi job crafting—yaitu penyesuaian peran kerja agar lebih bermakna akan berdampak positif terhadap keterlibatan dan keinginan untuk tetap tinggal.

Lebih jauh lagi, penelitian Woro Oktiana Triperani Sukmana & Ida Ayu Oka Martini (2024) menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif dan pengembangan karier juga berdampak pada work engagement. Dalam hal ini, peran atasan sangat penting dalam menciptakan keterlibatan yang tulus dari

karyawan. Di PT Charoen Pokphand, hal ini dapat dicapai dengan gaya kepemimpinan yang terbuka terhadap ide-ide baru dari karyawan muda, memberikan umpan balik yang membangun, serta memastikan bahwa kontribusi mereka diakui. Generasi Z sangat menghargai kepemimpinan yang responsif dan memberi ruang tumbuh.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa work engagement merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi keputusan retensi karyawan Generasi Z. Engagement tidak dapat dibentuk hanya melalui instruksi atau target kerja, melainkan melalui penciptaan ekosistem kerja yang inklusif, menghargai kontribusi, dan memberi tantangan positif. Dengan strategi yang tepat—seperti feedback yang berkelanjutan, penghargaan terhadap pencapaian, kesempatan inovasi, dan pengembangan karier PT Charoen Pokphand dapat meningkatkan keterikatan emosional dan komitmen jangka panjang karyawan muda terhadap perusahaan.

Pengaruh Career Development terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa Career Development memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z, dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,840 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai tersebut melebihi ambang batas t_{tabel} dan berada jauh di bawah tingkat signifikansi 0,05, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap retensi dapat diterima. Ini berarti bahwa semakin baik pengembangan karier yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk bertahan di perusahaan.

Pengembangan karier memberikan landasan bagi karyawan untuk terus belajar, bertumbuh, dan mencapai posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Generasi Z sangat memprioritaskan aspek ini, karena mereka tidak hanya mencari pekerjaan yang memberikan penghasilan, tetapi juga kesempatan untuk mengembangkan kompetensi serta mencapai tujuan karier jangka panjang. Ketika perusahaan memberikan pelatihan yang relevan, mentoring, dan kejelasan arah karier, maka loyalitas karyawan akan meningkat secara alami.

Penelitian oleh Arnold (1997) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa persepsi positif terhadap peluang karier akan meningkatkan komitmen jangka panjang karyawan terhadap organisasi. Demikian pula, menurut De Vos & Soens (2008), program pengembangan karier yang strategis dapat memperkuat retensi melalui peningkatan persepsi terhadap keadilan dan dukungan organisasi. Di PT Charoen Pokphand, penerapan jalur karier yang jelas dan sistem pengembangan berbasis kompetensi dapat menjadi investasi jangka panjang dalam mempertahankan talenta muda.

Karakteristik Generasi Z yang menuntut pengembangan diri yang berkelanjutan juga tampak dalam berbagai studi. Misalnya, Isti Dari Sofianti & Ahmad Susanto (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karier berkontribusi terhadap komitmen karyawan, yang pada akhirnya mendorong retensi. Walaupun dalam studi tersebut pengembangan karier tidak secara langsung memengaruhi retensi, perannya sebagai faktor mediasi melalui komitmen tetap krusial. Ini menegaskan bahwa perusahaan perlu menciptakan hubungan sebab-akibat yang kuat antara pengembangan individu dan keinginan bertahan.

Studi lain oleh Annisa Windy Anggraini & Awan Santosa (2025) memperlihatkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z di Labuan Bajo. Sementara itu, Galang Prajodi & Wulan Rezky Amalia (2024) menemukan hasil berbeda di Bandar Lampung, di mana pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa konteks organisasi, lingkungan kerja, dan implementasi program berpengaruh besar terhadap efektivitas pengembangan karier sebagai faktor retensi.

Terlepas dari perbedaan konteks, studi dari Antik Trivosa Anggraeni Bate & Awan Santosa (2025) di PT. Intracawood Tarakan memperkuat temuan bahwa pengembangan karier, bersama dengan kepuasan kerja dan kompensasi, mampu meningkatkan retensi karyawan secara signifikan. Ini menunjukkan bahwa pengembangan karier yang dilengkapi dengan sistem pendukung lainnya dapat memperkuat hubungan emosional karyawan dengan perusahaan. Oleh karena itu, strategi pengembangan karier tidak bisa berdiri sendiri, tetapi harus terintegrasi dengan kebijakan SDM yang menyeluruh.

Dalam konteks PT Charoen Pokphand, perusahaan perlu merancang sistem manajemen karier yang terstruktur, transparan, dan adaptif terhadap kebutuhan Generasi Z. Ini bisa mencakup program coaching, pelatihan berbasis teknologi, jalur promosi yang jelas, dan ruang eksplorasi lintas fungsi. Ketika karyawan merasa bahwa aspirasi mereka dihargai dan difasilitasi, maka mereka akan lebih terikat secara profesional dan emosional terhadap organisasi. Dengan demikian, pengembangan karier bukan hanya menjadi strategi peningkatan kompetensi, tetapi juga fondasi utama dalam menciptakan retensi jangka panjang.

Pengaruh Simultan Employer Branding, Work Engagement, dan Career Development terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di PT Charoen Pokphand

Hasil uji F dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Employer Branding, Work Engagement, dan Career Development secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap Retensi Karyawan. Nilai F_{hitung} sebesar 917,798 jauh melampaui F_{tabel} sebesar 2,74 pada taraf signifikansi 5%, dan nilai

signifikansi sebesar 0,000 menegaskan bahwa hubungan ini bukan kebetulan statistik. Artinya, ketiga variabel tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling melengkapi dan memperkuat dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Temuan ini memperlihatkan bahwa strategi retensi karyawan, terutama Generasi Z, harus dibangun melalui pendekatan menyeluruh dan terintegrasi.

Employer Branding berperan sebagai pintu gerbang pertama dalam membentuk persepsi positif terhadap perusahaan. Bagi Generasi Z, yang sangat responsif terhadap citra dan nilai-nilai perusahaan, employer branding menjadi faktor penting dalam keputusan awal untuk bergabung dan kemudian bertahan. Ketika sebuah organisasi mampu menampilkan diri sebagai tempat kerja yang inovatif, inklusif, dan mendukung pertumbuhan, maka karyawan muda akan lebih merasa bangga menjadi bagian darinya. Menurut Ambler & Barrow (1996), employer branding yang kuat juga mampu membangun komitmen organisasional yang pada akhirnya menurunkan niat keluar dari pekerjaan.

Namun, citra positif saja tidak cukup. Setelah bergabung, karyawan membutuhkan pengalaman kerja yang bermakna. Inilah pentingnya Work Engagement, yang mengacu pada tingkat keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka. Generasi Z sangat menghargai lingkungan kerja yang suportif, kolaboratif, dan memberi ruang untuk partisipasi. Ketika mereka merasa dihargai, diberdayakan, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, maka loyalitas terhadap organisasi akan tumbuh. Studi Schaufeli & Bakker (2004) menegaskan bahwa engagement yang tinggi berkorelasi langsung dengan tingkat retensi yang lebih baik.

Di samping itu, Career Development menjadi aspek krusial bagi retensi Generasi Z yang dikenal ambisius dan haus akan kemajuan. Mereka tidak hanya mencari pekerjaan, tetapi juga tempat untuk berkembang secara profesional. Ketika perusahaan menyediakan pelatihan yang berkelanjutan, mentoring yang efektif, serta jalur karier yang jelas dan terbuka, karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap masa depan mereka. Hal ini menciptakan ikatan psikologis yang kuat dan keinginan untuk bertahan lebih lama. Teori "Exit, Voice, and Loyalty" dari Hirschman (1970) menguatkan bahwa loyalitas meningkat ketika karyawan melihat peluang pengembangan yang nyata.

Temuan ini menggarisbawahi bahwa ketiga variabel tidak bisa dipisahkan dalam strategi manajemen SDM. Employer Branding menarik perhatian awal dan membangun ekspektasi, Work Engagement mempertahankan motivasi harian, dan Career Development menjaga komitmen jangka panjang. Jika salah satu aspek diabaikan, maka upaya retensi menjadi timpang. Misalnya, citra perusahaan yang menarik namun tanpa prospek karier akan berujung pada kekecewaan dan turnover. Sebaliknya, program pelatihan yang hebat tanpa engagement emosional bisa dianggap formalitas belaka.

Dalam konteks PT Charoen Pokphand, integrasi ketiga aspek ini menjadi kunci strategis. Employer branding yang mencerminkan nilai kemajuan dan inovasi perlu diperkuat melalui media internal dan eksternal. Pengembangan engagement bisa dilakukan lewat budaya kerja terbuka, pengakuan atas kontribusi, serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, pengembangan karier harus didukung oleh sistem evaluasi yang adil, peta kompetensi yang jelas, dan kesempatan promosi yang realistik. Ketika ketiga elemen ini dijalankan secara konsisten, retensi karyawan generasi muda akan meningkat secara signifikan.

Dengan demikian, pendekatan strategis dalam membangun retensi karyawan Generasi Z harus mencakup tiga pilar utama: employer branding yang kuat, engagement yang mendalam, dan career development yang terarah. Pendekatan ini bukan hanya meningkatkan loyalitas karyawan, tetapi juga berdampak positif terhadap produktivitas, iklim kerja, dan citra organisasi secara keseluruhan. Dalam era kerja modern yang dinamis, perusahaan yang mampu menyinergikan ketiga elemen ini akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mempertahankan talenta muda yang potensial.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Employer Branding terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di PT Charoen Pokphand. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik, maka semakin besar kecenderungan karyawan Generasi Z untuk bertahan di perusahaan.
2. Work Engagement juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan Generasi Z. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan aktif dalam pekerjaan cenderung memiliki komitmen lebih tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka panjang.
3. Career Development menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan Generasi Z. Peluang pengembangan karier dan jenjang karier yang jelas menjadi faktor yang mendorong keinginan karyawan muda untuk tetap berada di organisasi.

4. Secara simultan, ketiga variabel independen yaitu Employer Branding, Work Engagement, dan Career Development berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di PT Charoen Pokphand. Artinya, kombinasi dari ketiga faktor tersebut sangat menentukan tingkat keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan karyawan dari generasi ini.

Saran

1. Untuk Manajemen PT Charoen Pokphand
Manajemen disarankan untuk terus memperkuat strategi employer branding dengan menonjolkan keunikian budaya kerja, peluang pengembangan diri, serta nilai-nilai perusahaan yang sejalan dengan harapan karyawan Generasi Z. Langkah ini dapat dilakukan melalui platform digital, media sosial, serta program internal perusahaan yang menekankan reputasi sebagai tempat kerja yang ideal.
2. Untuk Bagian Human Resources (HR)
Bagian HR perlu lebih proaktif dalam membangun program keterlibatan karyawan yang berkelanjutan, seperti kegiatan tim, apresiasi kinerja, serta pelatihan yang relevan. Meningkatkan engagement secara emosional dan profesional dapat membantu menciptakan rasa memiliki dan loyalitas di kalangan karyawan muda.
3. Untuk Pimpinan Departemen atau Supervisor
Pimpinan di setiap departemen disarankan untuk memberikan perhatian lebih terhadap pengembangan karier individu karyawan dengan menyediakan mentoring, pelatihan teknis, serta jalur karier yang transparan. Pendekatan ini dapat meningkatkan motivasi dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.
4. Untuk Akademisi dan Peneliti Selanjutnya
Bagi kalangan akademisi, penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam mengkaji lebih lanjut isu-isu ketenagakerjaan, khususnya mengenai retensi generasi muda dalam dunia kerja. Disarankan untuk melakukan studi komparatif di sektor atau wilayah lain guna memperluas wawasan dan menguji konsistensi temuan dalam konteks yang berbeda. Penelitian kualitatif juga dapat menjadi alternatif untuk menggali faktor-faktor psikologis dan budaya yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, D. G. (2008). *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*. SHRM Foundation.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arnold, J. (1997). *Managing Careers into the 21st Century*. Paul Chapman Publishing.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44–57.
- Clarke, M. (2018). Rethinking graduate employability: The role of capital, individual attributes and context. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1923–1937.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.