

Pengaruh *Employer Branding*, Lingkungan Kerja Dan *Career Development* Terhadap Retensi Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Intrans Publishing Kota Malang)

Bahrul Widadi *)

Khalikussabir **

Ahmad Subhan Mahardani ***

Email : bahrulwidadi3108@gmail.com

Universitas Islam Malang

Abstract

Employee retention is a critical aspect of human resource management because it sustains organizational continuity, particularly in the publishing industry, which faces the challenges of digitalization and high workforce mobility. This study aims to analyze the influence of Employer Branding, Work Environment, and Career Development on Employee Retention, with Employee Engagement as a mediating variable, among employees of Intrans Publishing in Malang City. The study employed a quantitative approach with an associative design. Primary data were collected through questionnaires distributed to 35 respondents using a saturated sampling technique and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results show that Employer Branding has no significant effect on either Employee Retention or Employee Engagement. Work Environment and Career Development have a significant positive effect on Employee Engagement but no significant effect on Employee Retention. In addition, Employee Engagement has no significant effect on Employee Retention and does not mediate the relationships among the variables. These findings indicate that stronger employee engagement is not yet sufficient to drive retention, so companies need to adopt more comprehensive retention strategies that account for other factors. Future research is encouraged to involve a broader range of respondents and incorporate additional relevant variables.

Keywords: *Employer Branding, Work Environment, Career Development, Employee Engagement, Employee Retention.*

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberlanjutan dan daya saing organisasi, khususnya pada sektor industri kreatif dan penerbitan yang berbasis pada pengetahuan, kreativitas, dan inovasi (Alonderiené & Urbelè, 2024). Di Indonesia, sektor penerbitan mengalami tekanan signifikan akibat pergeseran dari media cetak ke digital, meningkatnya praktik *self-publishing*, serta persaingan harga yang semakin ketat, sehingga berdampak pada meningkatnya beban kerja dan ketidakpastian karier karyawan (Soares & Astuty, 2025). Fenomena tingginya tingkat *turnover* karyawan menjadi isu serius dalam manajemen SDM nasional karena tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga menyebabkan hilangnya pengetahuan dan pengalaman organisasi (Raharjo et al., 2025). Oleh karena itu, retensi karyawan menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas pengelolaan SDM suatu organisasi, karena mencerminkan kemampuan perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, adil, dan memberikan peluang pengembangan bagi karyawan (Lestari & Syah, 2025).

Kota Malang merupakan salah satu pusat industri kreatif dan pendidikan di Jawa Timur yang menciptakan iklim kerja dinamis sekaligus meningkatkan mobilitas tenaga kerja terdidik, sehingga

menimbulkan tantangan tersendiri bagi perusahaan penerbitan dalam mempertahankan karyawan yang kompeten (Syafa'ah & Rahmah, 2025). *Employer Branding* menjadi salah satu strategi penting dalam menciptakan citra positif organisasi sebagai tempat kerja yang menarik, karena mampu membangun persepsi bahwa organisasi memberikan nilai, kesempatan, dan lingkungan kerja yang mendukung (Y. E. Pradita et al., 2024). Selain itu, lingkungan kerja baik fisik maupun psikologis berperan penting dalam membentuk kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan, sehingga lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor penting dalam strategi retensi karyawan (Srimulyani & Jelita, 2025). *Career Development* juga menjadi faktor krusial dalam upaya mempertahankan karyawan, terutama pada industri berbasis pengetahuan, karena kejelasan jalur karier memberikan gambaran masa depan yang lebih pasti bagi karyawan dalam organisasi (Supardi, 2025).

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa *Employer Branding* memiliki pengaruh terhadap *employee retention*, baik secara langsung maupun melalui mekanisme psikologis karyawan. Maqfirah et al. (2024) menunjukkan bahwa *Employer Branding* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, yang selanjutnya berperan dalam meningkatkan retensi karyawan. Penelitian lain juga menemukan bahwa lingkungan kerja dan *Career Development* memiliki hubungan positif dengan retensi karyawan, karena keduanya menciptakan kepuasan, kesejahteraan, serta kepastian arah profesional bagi karyawan. *Employee Engagement*, yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002), diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *Employer Branding*, Lingkungan Kerja, dan *Career Development* terhadap Retensi Karyawan, karena karyawan yang *engaged* cenderung memiliki niat bertahan dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan.

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antarvariabel tersebut belum sepenuhnya konsisten dan sebagian besar dilakukan pada organisasi berskala besar atau berorientasi finansial, sehingga kajian pada perusahaan penerbitan skala menengah dengan karakteristik industri kreatif masih jarang dilakukan. Dengan demikian, masih terdapat celah penelitian pada pengujian model terintegrasi yang mengkaji pengaruh *Employer Branding*, Lingkungan Kerja, dan *Career Development* terhadap Retensi Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan Intrans Publishing Kota Malang. Penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari keputusan karyawan untuk bertahan, sekaligus memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis

Grand Theory

Penelitian ini berlandaskan pada tiga teori utama yang saling melengkapi. *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan perusahaan terbentuk melalui proses pertukaran sosial yang bersifat timbal balik: ketika perusahaan memberikan nilai positif melalui *Employer Branding*, lingkungan kerja, dan *Career Development*, karyawan akan membalasnya dengan keterikatan dan loyalitas (Cropanzano et al., 2017). *Human Capital Theory* (Becker, 1993) memandang karyawan sebagai aset strategis, di mana investasi perusahaan dalam *Career Development* memperkuat ikatan psikologis karyawan dan menurunkan niat berpindah kerja (Nyberg & Wright, 2015). Adapun *Job Demands-Resources (JD-R) Model* (Bakker & Demerouti, 2017) menjelaskan bahwa sumber daya kerja seperti lingkungan kerja yang kondusif dan peluang pengembangan karier berfungsi sebagai pendorong *Employee Engagement*, yang pada akhirnya berkontribusi pada penurunan *turnover intention* dan peningkatan retensi karyawan.

Retensi Karyawan

Retensi merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan individu agar tetap menjadi bagian dari perusahaan dan berkomitmen menjalankan perannya dalam jangka waktu tertentu

(Mathis et al., 2020). Penelitian ini menggunakan indikator retensi karyawan menurut Hom et al. (2017), yaitu: (1) niat bertahan, (2) loyalitas, dan (3) komitmen perusahaan.

Employer Branding

Employer Branding merupakan konsep strategis yang menggambarkan persepsi kolektif individu terhadap perusahaan sebagai tempat bekerja, yang terbentuk dari nilai, budaya, kebijakan, serta pengalaman yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya (Backhaus & Tikoo, 2004). Penelitian ini menggunakan indikator *Employer Branding* menurut Kuchеров dan Zavyalova (2019), yaitu: (1) daya tarik perusahaan, (2) kejelasan nilai perusahaan, (3) konsistensi janji perusahaan, dan (4) kebanggaan terhadap perusahaan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi yang melingkupi individu dalam perusahaan, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik, yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi aktivitas kerja, kenyamanan, keselamatan, serta efektivitas pelaksanaan tugas (Sedarmayanti, 2018). Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini meliputi: (1) kenyamanan fisik, (2) keamanan kerja, (3) hubungan interpersonal, dan (4) iklim kerja positif.

Career Development

Career Development merupakan proses terencana dan berkelanjutan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi, kemampuan, serta kesiapan individu dalam menghadapi peran dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan (Noe, 2020). Indikator *Career Development* dalam penelitian ini meliputi: (1) kesempatan promosi, (2) pelatihan dan pengembangan, (3) perencanaan karier, dan (4) dukungan atasan.

Employee Engagement

Employee Engagement merupakan kondisi psikologis positif yang menunjukkan tingkat keterikatan individu terhadap peran dan aktivitas perusahaan, yang ditandai oleh semangat kerja (*vigor*), keterlibatan emosional (*dedication*), dan keterlarutan dalam tugas (*absorption*) (Schaufeli et al., 2002). Individu yang memiliki tingkat *Engagement* tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, rasa memiliki, serta kesediaan memberikan usaha ekstra dalam menjalankan tugas.

Hipotesis Penelitian

H1: *Employer Branding* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

H3: *Career Development* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

H4: *Employer Branding* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

H5: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

H6: *Career Development* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

H7: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

H8: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Employer Branding* terhadap retensi karyawan.

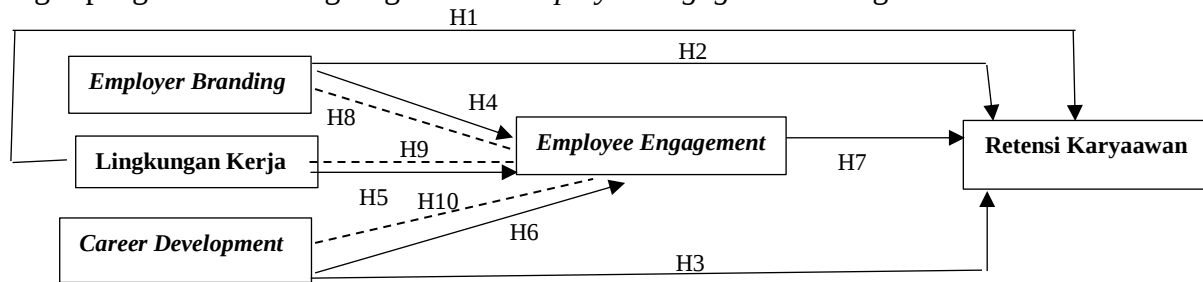
H9: *Employee Engagement* memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan.

H10: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Career Development* terhadap retensi karyawan.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini menempatkan *Employer Branding* (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan *Career Development* (X3) sebagai variabel independen; *Employee Engagement* (Z) sebagai variabel mediasi; serta Retensi Karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Model ini menggambarkan

bahwa ketiga variabel independen memberikan pengaruh langsung terhadap Retensi Karyawan, sekaligus pengaruh tidak langsung melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi.



Contoh Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2020). Penelitian dilaksanakan pada karyawan Intrans Publishing Kota Malang, sebuah perusahaan penerbitan buku nasional yang berpusat di Kota Malang, Jawa Timur, selama Februari-April 2026.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Intrans Publishing yang terikat secara formal dalam hubungan kerja dan terlibat langsung dalam aktivitas operasional perusahaan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian, sehingga diperoleh 35 responden (Sugiyono, 2020).

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner (Skala Likert lima tingkat, 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) yang disusun berdasarkan indikator variabel yang dirujuk dari teori dan hasil penelitian empiris terkini. Variabel yang dianalisis meliputi *Employer Branding* (X1), *Lingkungan Kerja* (X2), dan *Career Development* (X3) sebagai variabel eksogen, *Employee Engagement* (Z) sebagai variabel mediasi, serta *Retensi Karyawan* (Y) sebagai variabel endogen. Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4, yang terdiri atas evaluasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model).

Evaluasi outer model dilakukan melalui uji validitas konvergen (nilai *outer loading* > 0,70 dan *Average Variance Extracted*/AVE > 0,50), uji validitas diskriminan menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT < 0,90), serta uji reliabilitas menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* (> 0,70) (Hair et al., 2019). Evaluasi inner model dilakukan melalui koefisien determinasi (R^2), *effect size* (F^2), serta pengujian hipotesis menggunakan teknik bootstrapping dengan 5.000 subsampel. Hipotesis diterima apabila nilai *T-statistics* > 1,96 dan *P-values* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2019). Uji mediasi dilakukan dengan menganalisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sesuai kriteria yang dikemukakan oleh Zhao et al. (2010).

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Data penelitian dikumpulkan dari 35 responden karyawan Intrans Publishing Kota Malang, yang terdiri dari 25 responden laki-laki (71,43%) dan 10 responden perempuan (28,57%), sehingga proporsi responden laki-laki lebih dominan. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia 20-29 tahun (57,14%), diikuti kelompok usia 30-39 tahun (40,00%), dan kelompok usia 40-49 tahun (2,86%). Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 2-5 tahun (37,14%), diikuti 6-10 tahun (28,57%), lebih dari 10 tahun (22,86%), dan kurang dari 2 tahun (11,43%).

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Validitas konvergen dianalisis melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Pada pengujian tahap awal, tujuh indikator (X1.2, X1.8, X3.3, Y1, Y6, Z1, dan Z3) memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,70 sehingga dieliminasi dari model. Setelah eliminasi, seluruh indikator yang tersisa memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Convergent Validity (*Outer Loading*)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
<i>Employer Branding</i> (X1)	X1.1-X1.7 (6 item)	0,726 - 0,867	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1-X2.8	0,741 - 0,929	Valid
<i>Career Development</i> (X3)	X3.1-X3.8 (7 item)	0,760 - 0,879	Valid
Retensi Karyawan (Y)	Y2-Y5 (4 item)	0,773 - 0,893	Valid
<i>Employee Engagement</i> (Z)	Z2, Z4-Z6 (4 item)	0,744 - 0,825	Valid

Sumber : Data diolah, 2026

Seluruh indikator pada kelima variabel telah memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga dinyatakan valid. Hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa nilai AVE *Employer Branding* sebesar 0,633, Lingkungan Kerja sebesar 0,699, *Career Development* sebesar 0,654, Retensi Karyawan sebesar 0,690, dan *Employee Engagement* sebesar 0,640. Seluruh nilai AVE berada di atas 0,50, sehingga seluruh variabel memenuhi kriteria validitas konvergen.

Uji validitas diskriminan dilakukan melalui analisis *cross loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas 0,90, dengan nilai terendah pada hubungan *Career Development* dengan Lingkungan Kerja sebesar 0,645 dan nilai tertinggi pada hubungan Lingkungan Kerja dengan *Employer Branding* sebesar 0,881, sehingga validitas diskriminan pada penelitian ini terpenuhi.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Employer Branding</i> (X1)	0,888	0,883
Lingkungan Kerja (X2)	0,942	0,938
<i>Career Development</i> (X3)	0,923	0,912
Retensi Karyawan (Y)	0,855	0,849
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0,828	0,814

Sumber: Data diolah, 2026.

Seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan pada tahap pengujian model struktural.

Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Retensi Karyawan	0,677	0,634
<i>Employee Engagement</i>	0,592	0,552

Sumber: Data diolah, 2026.

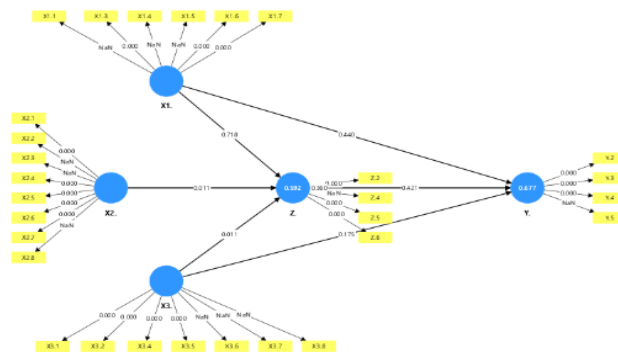
Nilai *R Square Adjusted* Retensi Karyawan sebesar 0,634, yang berarti *Employer Branding*, Lingkungan Kerja, *Career Development*, dan *Employee Engagement* mampu menjelaskan variasi Retensi Karyawan sebesar 63,4%, tergolong kategori kuat. Nilai *R Square Adjusted Employee Engagement* sebesar 0,552, yang berarti *Employer Branding*, Lingkungan Kerja, dan *Career Development* mampu menjelaskan variasi *Employee Engagement* sebesar 55,2%, tergolong kategori moderat (Hair et al., 2022).

Tabel 4. Hasil Uji Effect Size (F-Square)

Hubungan Antar Variabel	F-Square	Kategori
<i>Employer Branding</i> >> Retensi Karyawan	0,038	Kecil
<i>Employer Branding</i> >> <i>Employee Engagement</i>	0,004	Kecil
Lingkungan Kerja >> Retensi Karyawan	0,091	Kecil
Lingkungan Kerja >> <i>Employee Engagement</i>	0,252	Sedang
<i>Career Development</i> >> Retensi Karyawan	0,060	Kecil
<i>Career Development</i> >> <i>Employee Engagement</i>	0,182	Sedang
<i>Employee Engagement</i> >> Retensi Karyawan	0,043	Kecil

Sumber: Data diolah, 2026.

Hasil uji *effect size* (F^2) menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki ukuran efek terbesar terhadap *Employee Engagement* (0,252, kategori sedang), diikuti *Career Development* terhadap *Employee Engagement* (0,182, kategori sedang). Adapun pengaruh keempat variabel terhadap Retensi Karyawan seluruhnya berada pada kategori kecil, sedangkan pengaruh *Employer Branding* terhadap *Employee Engagement* memiliki ukuran efek yang sangat kecil (0,004) atau tidak berarti secara praktis (Ghozali & Latan, 2015).

**Gambar 2. Model Analisis Hipotesis (Path Coefficient)**

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel pada aplikasi SmartPLS 4. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T-statistics* > 1,96 dan *P-values* < 0,05.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hip.	Hubungan	Koef. Jalur	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H1	<i>Employer Branding</i> >> Retensi Karyawan	0,212	0,772	0,440	Tidak Signifikan
H4	<i>Employer Branding</i> >> <i>Employee Engagement</i>	-0,079	0,361	0,718	Tidak Signifikan
H2	Lingkungan Kerja >> Retensi Karyawan	0,325	0,915	0,360	Tidak Signifikan
H5	Lingkungan Kerja >> <i>Employee Engagement</i>	0,543	2,535	0,011	Signifikan
H3	<i>Career Development</i> >> Retensi Karyawan	0,214	1,356	0,175	Tidak Signifikan
H6	<i>Career Development</i> >> <i>Employee Engagement</i>	0,386	2,558	0,011	Signifikan
H7	<i>Employee Engagement</i> >> Retensi Karyawan	0,184	0,805	0,421	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 5, dari tujuh hipotesis pengaruh langsung, hanya dua hipotesis yang terbukti signifikan (H5 dan H6), sedangkan lima hipotesis lainnya (H1, H2, H3, H4, dan H7) tidak signifikan karena nilai *T-statistics* < 1,96 dan *P-values* > 0,05.

Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hip.	Hubungan	Koef. Jalur	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H8	Employer Branding >> Employee Engagement >> Retensi Karyawan	-0,015	0,219	0,827	Tidak Signifikan
H9	Lingkungan Kerja >> Employee Engagement >> Retensi Karyawan	0,100	0,698	0,485	Tidak Signifikan
H10	Career Development >> Employee Engagement >> Retensi Karyawan	0,071	0,693	0,488	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah, 2026.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa ketiga jalur mediasi (H8, H9, dan H10) tidak signifikan, karena nilai *T-statistics* seluruhnya berada di bawah 1,96 dan *P-values* di atas 0,05. Dengan demikian, *Employee Engagement* belum terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan *Employer Branding*, Lingkungan Kerja, dan *Career Development* terhadap Retensi Karyawan.

Employer Branding terhadap Retensi Karyawan

Employer Branding berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (koefisien jalur 0,212; *T-statistics* 0,772; *P-values* 0,440), sehingga H1 ditolak. Meskipun penilaian responden terhadap *Employer Branding* tergolong tinggi (rata-rata 4,10), citra positif perusahaan sebagai tempat bekerja belum menjadi faktor utama yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan. Merujuk (Blau, 1964), organisasi yang memberikan nilai kepada karyawan semestinya memperoleh respons timbal balik, tetapi dalam konteks Intrans Publishing, keputusan bertahan lebih banyak dipengaruhi oleh pengalaman kerja sehari-hari, hubungan interpersonal, kompensasi, dan peluang kerja di luar perusahaan dibandingkan persepsi terhadap reputasi organisasi. Temuan ini bertentangan dengan hasil Aripah dan Azzuhri (2025) yang menemukan *Employer Branding* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Retention*, sehingga perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh *Employer Branding* terhadap retensi bersifat kontekstual dan bergantung pada karakteristik organisasi serta ukuran perusahaan.

Employer Branding terhadap Employee Engagement

Employer Branding berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Employee Engagement* (koefisien jalur -0,079; *T-statistics* 0,361; *P-values* 0,718), sehingga H4 ditolak. Arah koefisien yang negatif tidak dapat dimaknai sebagai pengaruh yang kuat karena tidak signifikan secara statistik. Berdasarkan karakteristik responden yang mayoritas berada pada rentang usia produktif 20-31 tahun dengan masa kerja didominasi kurang dari enam tahun, karyawan pada tahap ini cenderung lebih berorientasi pada kesempatan belajar, pengembangan kompetensi, dan pengalaman kerja yang bermakna. Merujuk teori *Employee Engagement* dari Kahn (1990), keterikatan terbentuk ketika individu merasakan kebermaknaan (*meaningfulness*), keamanan psikologis (*psychological safety*), dan ketersediaan sumber daya (*psychological availability*) dalam pekerjaannya; sementara *Job Demands-Resources Theory* (Bakker & Demerouti, 2017) menegaskan bahwa *Engagement* lebih banyak ditentukan oleh *job resources* seperti dukungan atasan dan otonomi kerja dibandingkan citra eksternal perusahaan. Temuan ini berbeda dengan Alonderienè dan Urbelè (2024) serta Maqfirah et al. (2024) yang menemukan internal *Employer Branding* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, sehingga perbedaan ini menunjukkan bahwa pada Intrans Publishing, *Employer Branding* masih lebih dikenal sebagai citra eksternal dan belum sepenuhnya terwujud dalam pengalaman kerja internal.

Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Lingkungan Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (koefisien jalur 0,325; *T-statistics* 0,915; *P-values* 0,360), sehingga H2 ditolak. Meskipun Lingkungan Kerja dinilai baik oleh responden (rata-rata 4,11), kondisi tersebut belum menjadi faktor utama penentu

keputusan bertahan, karena karyawan usia produktif cenderung mempertimbangkan kesempatan promosi, kompensasi kompetitif, dan pengalaman baru sebagai faktor yang lebih dominan. Temuan ini tidak sejalan dengan Andari, Nafiudin, dan Purnamasari (2021) maupun Srimulyani dan Jelita (2025) yang menemukan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Employee Retention*, sehingga perbedaan ini menegaskan sifat kontekstual pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi antarorganisasi.

Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (koefisien jalur 0,543; *T-statistics* 2,535; *P-values* 0,011), sehingga H5 diterima dengan *effect size* kategori sedang ($f^2 = 0,252$). Hasil ini konsisten dengan *Job Demands-Resources Theory* (Bakker & Demerouti, 2017) yang menempatkan lingkungan kerja sebagai *job resources* yang meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja, serta sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi berupa lingkungan kerja yang kondusif direspons karyawan melalui peningkatan keterikatan terhadap pekerjaan. Hasil ini juga selaras dengan Andari et al. (2021) yang menempatkan lingkungan kerja sebagai faktor penting pembentuk *Employee Engagement*, sehingga menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan determinan *Employee Engagement* yang paling kuat dalam penelitian ini dibandingkan *Employer Branding* maupun *Career Development*.

***Career Development* terhadap Retensi Karyawan**

Career Development berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (koefisien jalur 0,214; *T-statistics* 1,356; *P-values* 0,175), sehingga H3 ditolak. Meskipun responden memberikan penilaian baik terhadap *Career Development* (rata-rata 4,05), kesempatan pengembangan karier yang diterima belum sepenuhnya memberikan kepastian mengenai jenjang karier di masa depan sehingga belum menjadi alasan utama karyawan bertahan. Hasil ini berbeda dengan Chafsoh, Kalis, Azazi, Fahrana, dan Mayasari (2025) yang menemukan *Career Development* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Retention* pada karyawan Generasi Z di sektor perbankan, sehingga perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas *Career Development* terhadap retensi bergantung pada kejelasan implementasi jenjang karier pada masing-masing sektor industri.

Career Development* terhadap *Employee Engagement

Career Development berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (koefisien jalur 0,386; *T-statistics* 2,558; *P-values* 0,011), sehingga H6 diterima dengan *effect size* kategori sedang ($f^2 = 0,182$). Temuan ini sejalan dengan *Human Capital Theory* (Becker, 1993) yang memandang *Career Development* sebagai investasi organisasi yang meningkatkan nilai dan ikatan psikologis karyawan, serta konsisten dengan Nurhayati, Asih, Kasmu, dan Santosa (2024) yang menunjukkan bahwa dukungan *Career Development* meningkatkan *work Engagement*, dan Diananda dan Herminingsih (2025) yang menemukan *career development* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* serta menurunkan *turnover intention*. Dengan demikian, kesempatan pelatihan, promosi, dan pendampingan karier terbukti menjadi faktor penting kedua setelah lingkungan kerja dalam membentuk *Employee Engagement* pada penelitian ini.

***Employee Engagement* terhadap Retensi Karyawan**

Employee Engagement berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (koefisien jalur 0,184; *T-statistics* 0,805; *P-values* 0,421), sehingga H7 ditolak. Karyawan yang memiliki semangat dan keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan (rata-rata *Employee Engagement* 4,05) belum tentu memiliki keinginan kuat untuk bertahan dalam jangka panjang, karena keputusan bertahan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh kompensasi, keamanan kerja, kepuasan kerja, maupun peluang

kerja di organisasi lain. Hasil ini berbeda dengan Aripah dan Azzuhri (2025) serta Presbitero, Fujimoto, dan Lim (2025) yang menemukan *Employee Engagement* berperan penting dalam meningkatkan *Employee Retention*, sehingga perbedaan ini menunjukkan bahwa keterikatan psikologis saja belum cukup menjadi determinan retensi tanpa didukung oleh faktor organisasional lain yang lebih konkret.

Peran Mediasi *Employee Engagement*

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *Employee Engagement* tidak mampu memediasi pengaruh *Employer Branding* (H8: koefisien -0,015; *T-statistics* 0,219; *P-values* 0,827), Lingkungan Kerja (H9: koefisien 0,100; *T-statistics* 0,698; *P-values* 0,485), maupun *Career Development* (H10: koefisien 0,071; *T-statistics* 0,693; *P-values* 0,488) terhadap Retensi Karyawan. Untuk H8, hasil ini berbeda dengan Aripah dan Azzuhri (2025) yang menemukan *Employee Engagement* berperan sebagai mediator antara *Employer Branding* dan *Employee Retention*. Untuk H9, temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan Andari et al. (2021) maupun argumentasi *Job Demands-Resources Theory* yang menjelaskan bahwa *job resources* seperti lingkungan kerja dapat meningkatkan *Engagement* yang selanjutnya mendorong retensi. Untuk H10, hasil ini berbeda dengan Diananda dan Herminingsih (2025) yang menemukan *Employee Engagement* berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan *Career Development* dengan *turnover intention*. Ketiga hasil mediasi yang tidak signifikan ini konsisten dengan pola pada pengujian pengaruh langsung, yaitu Lingkungan Kerja dan *Career Development* memang terbukti meningkatkan *Employee Engagement* secara signifikan, tetapi *Employee Engagement* itu sendiri belum berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan, sehingga jalur mediasi menjadi terputus (Zhao et al., 2010). Kondisi ini menunjukkan bahwa keterikatan psikologis karyawan di Intrans Publishing belum cukup kuat untuk diterjemahkan menjadi keputusan bertahan, dan bahwa faktor-faktor di luar model penelitian, seperti kompensasi, keamanan kerja, kepuasan kerja, dan *perceived organizational support*, kemungkinan berperan lebih besar dalam menjelaskan Retensi Karyawan pada objek penelitian ini.

Kesimpulan, Keterbatasan Dan Saran Simpulan

1. *Employer Branding* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (koefisien 0,212; *P-values* 0,440).
2. *Employer Branding* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Employee Engagement* (koefisien -0,079; *P-values* 0,718).
3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (koefisien 0,325; *P-values* 0,360).
4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (koefisien 0,543; *P-values* 0,011).
5. *Career Development* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (koefisien 0,214; *P-values* 0,175).
6. *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (koefisien 0,386; *P-values* 0,011).
7. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan (koefisien 0,184; *P-values* 0,421).
8. *Employee Engagement* tidak mampu memediasi pengaruh *Employer Branding* terhadap Retensi Karyawan (koefisien -0,015; *P-values* 0,827).
9. *Employee Engagement* tidak mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan (koefisien 0,100; *P-values* 0,485).
10. *Employee Engagement* tidak mampu memediasi pengaruh *Career Development* terhadap Retensi Karyawan (koefisien 0,071; *P-values* 0,488).

Secara keseluruhan, Lingkungan Kerja dan *Career Development* terbukti mampu meningkatkan *Employee Engagement*, tetapi seluruh variabel dalam model belum menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan, dan *Employee Engagement* belum mampu berperan sebagai mediator. Temuan ini memberikan implikasi teoretis bahwa dukungan organisasi dapat memperoleh respons timbal balik berupa keterikatan karyawan (*Social Exchange Theory*), tetapi respons tersebut tidak selalu berkembang menjadi keputusan untuk bertahan dalam organisasi.

Keterbatasan

1. Jumlah responden penelitian masih terbatas, yaitu sebanyak 35 responden, sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan untuk digeneralisasikan pada organisasi lain dengan karakteristik berbeda.
2. Penelitian hanya dilakukan pada satu objek penelitian, yaitu Intrans Publishing Kota Malang, sehingga hasil penelitian mencerminkan kondisi spesifik objek yang diteliti.
3. Variabel penelitian masih terbatas pada Employer Branding, Lingkungan Kerja, Career Development, Employee Engagement, dan Retensi Karyawan, sedangkan nilai R-square Retensi Karyawan sebesar 0,677 menunjukkan masih terdapat 32,3% variasi yang dijelaskan oleh faktor lain di luar model.
4. Pengumpulan data menggunakan kuesioner sehingga data bergantung pada persepsi dan penilaian subjektif responden.
5. Penelitian menggunakan desain cross-sectional sehingga belum mampu menggambarkan perubahan variabel penelitian dalam jangka waktu yang lebih panjang.
6. Sebanyak tujuh indikator (X1.2, X1.8, X3.3, Y1, Y6, Z1, dan Z3) harus dieliminasi pada tahap awal pengujian outer model karena nilai outer loading di bawah kriteria, sehingga dapat mengurangi cakupan indikator dalam merepresentasikan konstruk penelitian.

Saran

Perusahaan disarankan mempertahankan dan meningkatkan kualitas Lingkungan Kerja serta memberikan perhatian lebih pada *Career Development*, karena kedua variabel tersebut terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, antara lain melalui kejelasan jalur karier, kesempatan promosi, dan program pelatihan yang sesuai kebutuhan karyawan. Terkait *Employer Branding*, perusahaan perlu memastikan bahwa citra perusahaan sebagai tempat bekerja diwujudkan secara konsisten dalam pengalaman kerja nyata, tidak hanya diarahkan untuk menarik calon karyawan. Dalam meningkatkan Retensi Karyawan, perusahaan disarankan tidak hanya mengandalkan *Employee Engagement*, melainkan mengevaluasi faktor lain seperti kompensasi, kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan keamanan kerja, termasuk melalui *stay interview* secara berkala.

Bagi akademisi, hasil penelitian ini menunjukkan perlunya pengembangan *Social Exchange Theory* dengan mempertimbangkan bahwa bentuk timbal balik karyawan tidak selalu berupa keputusan untuk bertahan, melainkan dapat terlebih dahulu muncul sebagai keterikatan kerja. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan menggunakan jumlah sampel yang lebih besar, memperluas objek penelitian pada berbagai perusahaan atau sektor industri, menambahkan variabel lain seperti kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, *work-life balance*, *perceived organizational support*, dan *job embeddedness*, serta mempertimbangkan pendekatan *mixed method* atau *desain longitudinal* untuk memperkaya kedalaman analisis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Retensi Karyawan.

Referensi

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2021). Employee Engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(2), 141-165.

- Alonderienè, R., & Urbelè, J. (2024). The impact of internal Employer Branding on Employee Engagement and retention. *Management of Organizations: Systematic Research*, 91(1), 1-22.
- Andari, A., Nafiudin, N., & Purnamasari, R. (2021). The influence of the work environment and Employee Engagement on Employee retention. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 447-453.
- 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.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Chafsoh, Z. A., Kalis, M. C. I., Azazi, A., Fahrana, Y., & Mayasari, E. (2025). Pengaruh Career Development dan work life balance terhadap Employee retention Gen Z: Mediasi job satisfaction. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 4(8), 1806-1820.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Diananda, E., & Herminingsih, A. (2025). Career Development, transformational leadership, and compensation on turnover intention with Employee Engagement as intervening variable. *International Journal of Indonesian Business Review*, 4(1), 1-14.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of Employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2019). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 43(3-4), 284-303.
- Lestari, L., & Syah, T. Y. R. (2025). Employee retention through satisfaction and Engagement from career and compensation. *Academia Open*, 10(2).
- Maqfirah, S., Majid, M. S. A., & Putra, T. R. I. (2024). The influence of talent management and Employer Branding on Employee retention with Employee Engagement as a mediating variable at Prima Inti Medika Hospital North Aceh. *International Journal of Scientific Research and Management*, 12(7), 6770-6778.

- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2020). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw Hill.
- Nurhayati, M., Asih, D., Kasmu, A., & Santosa, A. (2024). Career Development and work Engagement: Workplace social capital and organizational commitment as moderator and mediator. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 17(1), 1-12.
- Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2015). 50 years of human capital research: Assessing what we know, exploring where we go. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 287-295.
- Pradita, Y. E., Setyanti, S. W. L. H., & 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*, 12(5), 6449-6463.
- Presbitero, A., Fujimoto, Y., & Lim, W. M. (2025). Employee Engagement and retention in multicultural work groups: The interplay of Employee and supervisory cultural intelligence. *Journal of Business Research*, 186, 115012.
- Raharjo, I. B., Albashori, M. F., Widiyanti, A., Wahyudiyono, W., & Suliantoro, S. (2025). Strategi retensi karyawan berbasis Employee Engagement. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 2351-2363.
- Ramadhan, S., Sinaga, V. J., & Dwianto, A. S. (2024). Unveiling the black box: How Employer Branding drives Employee Engagement - Evidence from PT Gardamas Surya Lestari, Indonesia. *Mediastima*, 30(1), 55-64.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of Engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Soares, C. P., & Astuty, P. (2025). The influence of Employer Branding on millennial Employee interest and retention in technology companies. *Journal of Multidisciplinary Inquiry in Science, Technology and Educational Research*.
- Srimulyani, V. A., & Jelita, R. A. (2025). Lingkungan kerja dan retensi karyawan pada industri kreatif. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supardi. (2025). Career Development sebagai strategi retensi karyawan pada industri berbasis pengetahuan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Syafa'ah, E. M., & Rahmah, A. H. (2025). Peran Employer Branding dan komitmen organisasi terhadap Employee retention pada pekerja Generasi Z. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 562-572.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

Bahrul Widadi * **Adalah Mahasiswa FEB Unisma**

Khalikussabir ** **Adalah Dosen Tetap FEB Unisma**

Ahmad Subhan Mahardani *** **Adalah Dosen Tetap FEB Unisma**