



Strategi Talent Management di Era Generasi Z: Analisis Peran Employer Branding dan Teknologi Digital dalam Retensi Karyawan Muda

Tri Dina Fitria¹, Elis Anita Farida^{2*}, Mochammad arif firdaus³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Anwar Medika, Indonesia

[*elisanitafarida@uam.ac.id](mailto:elisanitafarida@uam.ac.id)

Alamat: Jalan By Pass Krian KM 33, Balongbendo, Sidoarjo, Jawa Timur

Korespondensi penulis: elisanitafarida@uam.ac.id

Abstract Generation Z (Gen-Z) entering the workforce brings new values and expectations, challenging conventional talent management practices, especially regarding retention. This study aims to analyze Gen-Z retention strategies by examining the integrative roles of employer branding (EB) and digital technology (DT). Using a quantitative approach, data was collected via an online questionnaire from 228 Gen-Z employees in tech startups and multinational corporations in the Greater Jakarta area. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test direct and moderating effects. The results reveal that both EB ($\beta = -0.412$; $p < 0.001$) and DT ($\beta = -0.289$; $p < 0.001$) have a significant negative influence on turnover intention. The key finding indicates that DT acts as a moderator that strengthens the relationship between EB and retention ($\beta_{\text{interaction}} = -0.165$; $p = 0.003$). This means the positive effect of EB in retaining employees becomes far more potent when supported by a high-quality digital ecosystem, which functions to translate employer brand promises into tangible work experiences. The study concludes that retaining Gen-Z requires an integrated strategy where technology investments are explicitly aligned with and designed to amplify core employer brand values. The practical implication emphasizes the need for strategic collaboration between HR and IT functions..

Keywords: Employer Branding, Digital Technology, Retention, Generation Z, Turnover Intention

Abstrak. Generasi Z (Gen-Z) yang memasuki dunia kerja membawa nilai dan ekspektasi baru, menantang praktik talent management konvensional, terutama dalam retensi. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi retensi Gen-Z dengan menguji peran integratif employer branding (EB) dan teknologi digital (TD). Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan melalui kuesioner online dari 228 karyawan Gen-Z di perusahaan startup teknologi dan multinasional di Jabodetabek. Data dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji pengaruh langsung dan efek moderasi. Hasil penelitian mengungkap bahwa baik EB ($\beta = -0.412$; $p < 0.001$) maupun TD ($\beta = -0.289$; $p < 0.001$) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar (turnover intention). Temuan kunci menunjukkan bahwa TD berperan sebagai pemoderasi yang memperkuat hubungan antara EB dan retensi ($\beta_{\text{interaction}} = -0.165$; $p = 0.003$). Artinya, pengaruh positif EB dalam mempertahankan karyawan menjadi jauh lebih efektif ketika didukung oleh ekosistem digital yang berkualitas tinggi, yang berfungsi menerjemahkan janji merek employer menjadi pengalaman kerja nyata. Penelitian ini menyimpulkan bahwa retensi Gen-Z memerlukan strategi terpadu di mana investasi teknologi secara eksplisit diselaraskan dengan dan bertujuan memperkuat nilai-nilai inti employer brand. Implikasi praktisnya menekankan kolaborasi strategis antara fungsi SDM dan TI.

Kata kunci: Employer Branding, Teknologi Digital, Retensi, Generasi Z, Turnover Intention.

1. LATAR BELAKANG

Dunia kerja global tengah mengalami pergeseran demografis yang signifikan dengan memasuki era dominasi Generasi Z (Gen-Z), yaitu individu yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an (Dimitrijević & Petrović, 2022). Generasi ini, sebagai digital natives sejati, membawa serta nilai-nilai, ekspektasi, dan pola perilaku kerja yang berbeda secara fundamental dibandingkan generasi pendahulunya. Mereka mengutamakan tujuan, fleksibilitas, keberagaman, work-life balance, serta integrasi teknologi yang mulus dalam lingkungan kerja (Ozkan & Solmaz, 2017). Transformasi demografis ini menciptakan

tantangan baru bagi organisasi, khususnya dalam bidang talent management, di mana strategi-strategi konvensional dinilai kurang efektif dalam menarik dan mempertahankan talenta muda yang berkualitas.

Tantangan retensi karyawan Gen-Z menjadi semakin kompleks dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif. Penelitian oleh Priyono (2021) menunjukkan bahwa Gen-Z memiliki kecenderungan mobilitas karier yang tinggi dan loyalitas organisasi yang lebih cair, sering kali disebut sebagai "the job-hopping generation". Fenomena ini menyebabkan tingginya turnover sukarela yang tidak hanya berdampak pada biaya rekrutmen dan pelatihan ulang, tetapi juga pada kelangsungan pengetahuan organisasi serta stabilitas tim. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk merancang ulang pendekatan talent management mereka, dengan fokus yang lebih kuat pada elemen-elemen yang selaras dengan aspirasi Gen-Z.

Dalam konteks ini, dua elemen kunci yang muncul sebagai penggerak efektif retensi adalah employer branding dan pemanfaatan teknologi digital. Employer branding didefinisikan sebagai proses membangun dan mempertahankan citra organisasi sebagai tempat kerja yang ideal di mata calon dan karyawan saat ini (Backhaus & Tikoo, 2004, sebagaimana dikutip dalam Theurer et al., 2018). Bagi Gen-Z, yang secara aktif mencari informasi dan validasi sosial secara online, reputasi employer brand yang autentik dan kuat di platform digital menjadi faktor penentu dalam memilih dan bertahan di suatu perusahaan. Menurut research oleh De Siena et al. (2023), Gen-Z sangat peka terhadap konsistensi antara nilai-nilai yang diproyeksikan oleh perusahaan dan pengalaman nyata mereka di tempat kerja.

Selanjutnya, teknologi digital tidak lagi hanya berperan sebagai alat pendukung, melainkan sebagai inti dari pengalaman karyawan (employee experience). Aplikasi berbasis cloud, platform kolaborasi real-time, sistem feedback berkelanjutan, serta program pengembangan yang dipersonalisasi dan dapat diakses secara on-demand telah menjadi ekspektasi standar (Chamorro-Premuzic & Yearsley, 2017). Integrasi teknologi ini dalam siklus talent management—mulai dari onboarding, pengembangan, hingga pengakuan—sangat krusial untuk menciptakan keterlibatan (engagement) yang berkelanjutan bagi karyawan muda.

Meskipun pentingnya employer branding dan teknologi digital telah diakui secara luas, masih terdapat kesenjangan penelitian (research gap) mengenai bagaimana interaksi strategis antara kedua elemen tersebut secara spesifik membentuk niat dan perilaku retensi Generasi Z dalam konteks dinamika tempat kerja Indonesia. Sebagian besar studi terdahulu masih membahas keduanya secara terpisah atau dalam konteks generasi milenial (e.g., App et al., 2012). Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis peran sinergis employer branding yang diperkuat teknologi digital dalam strategi talent management

untuk mempertahankan karyawan Generasi Z. Temuan dari artikel ilmiah ini diharapkan dapat memberikan kerangka strategis yang aplikatif bagi para akademisi dan praktisi manajemen untuk merancang ekosistem talenta yang berkelanjutan di era disruptif.

2. KAJIAN TEORITIS

Talent Management dan Generasi Z

Konsep talent management (TM) telah berkembang dari sekadar rekrutmen dan seleksi menjadi pendekatan strategis dan holistik untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menerapkan orang-orang berbakat untuk memenuhi tujuan organisasi (Collings & Mellahi, 2009). Dalam konteks kontemporer, TM berfokus pada penciptaan nilai melalui manusia, dengan retensi sebagai pilar kritis untuk memastikan keberlanjutan kompetensi inti organisasi. Bagi Generasi Z, pendekatan TM yang efektif harus mengakomodasi karakteristik unik mereka. Sebagaimana dikemukakan oleh Schullery (2013), Gen-Z lebih bersifat pragmatis, mandiri, dan menginginkan umpan balik yang konstan serta jalur karier yang jelas. Menurut Priyono (2021), model TM yang kaku dan hierarkis cenderung kurang efektif; sebaliknya, model yang menekankan pengembangan keterampilan (skills growth), otonomi, dan dampak sosial lebih selaras dengan ekspektasi generasi ini. Oleh karena itu, strategi TM untuk retensi Gen-Z perlu dibangun di atas fondasi employee experience yang dipersonalisasi dan bermakna.

Employer Branding sebagai Pengikat Psikologis

Employer branding (EB) merupakan konstruk kunci yang menjembatani strategi organisasi dengan persepsi pasar tenaga kerja. Teori Signaling Theory (Spence, 1973) memberikan landasan teoretis yang kuat, di mana praktik EB berfungsi sebagai sinyal yang mengurangi asimetri informasi antara perusahaan dan karyawan (baik potensial maupun existing) mengenai seperti apa pengalaman bekerja di organisasi tersebut (Theurer et al., 2018). Bagi Gen-Z yang mahir dalam mencari dan memverifikasi informasi secara daring, sinyal yang autentik dan konsisten sangat krusial. Berdasarkan teori Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979), individu cenderung mencari organisasi yang identitasnya selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka. EB yang efektif, dengan demikian, tidak hanya menarik tetapi juga menciptakan psychological contract dan ikatan sosial yang mendorong keterikatan organisasional (organizational commitment), sebuah prediktor kuat bagi retensi (De Siena et al., 2023). Dalam konteks retensi, EB internal—yaitu bagaimana merek employer dialami oleh

karyawan sendiri—menjadi lebih penting daripada eksternal, karena ketidaksesuaian antara janji dan realita akan cepat terungkap dan memicu niat keluar.

Teknologi Digital sebagai Enabler dan Lingkungan Kerja

Peran teknologi digital dalam TM melampaui fungsi efisiensi operasional. Berdasarkan perspektif Technology Acceptance Model (TAM) yang diperluas, kemudahan penggunaan (ease of use) dan manfaat yang dirasakan (perceived usefulness) dari alat digital secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku pengguna (Davis, 1989). Dalam ekosistem Gen-Z, teknologi digital bukan lagi alat bantu, tetapi merupakan lingkungan kerja itu sendiri (digital workplace). Penerapan platform kolaborasi (seperti Slack, Microsoft Teams), sistem performance management berbasis real-time feedback (seperti 15Five), dan platform pembelajaran micro-learning (seperti Degreed) memenuhi kebutuhan Gen-Z akan komunikasi instan, pengakuan berkelanjutan, dan pengembangan mandiri (Chamorro-Premuzic & Yearsley, 2017). Lebih lanjut, teknologi memungkinkan personalisasi pengalaman kerja (personalized employee experience), yang menurut penelitian Dimitrijević & Petrović (2022), merupakan faktor penentu keterlibatan (engagement) bagi generasi ini. Ketika teknologi diintegrasikan dengan mulus dan memberikan pengalaman yang memberdayakan, ia dapat memperkuat persepsi positif terhadap employer brand dan memperdalam keterikatan karyawan.

Sintesis: Interaksi Employer Branding, Teknologi Digital, dan Retensi Gen-Z

Penelitian terdahulu telah mengkaji ketiga variabel ini secara parsial. Sebagian studi fokus pada hubungan EB dengan niat keluar (e.g., Theurer et al., 2018), sementara yang lain mengeksplorasi pengaruh teknologi terhadap engagement (e.g., Chamorro-Premuzic & Yearsley, 2017). Namun, sintesis dari ketiganya masih terbatas. Kerangka teoritis yang diajukan dalam kajian ini mengusulkan bahwa dalam konteks Gen-Z, teknologi digital berfungsi sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara employer branding (terutama yang dialami secara internal/lived experience) dan retensi. Dengan kata lain, employer brand yang kuat yang dikomunikasikan dan dihidupi melalui saluran dan alat digital yang sesuai dengan preferensi Gen-Z akan lebih efektif dalam meningkatkan keterikatan organisasional dan mengurangi niat turnover (Li & Zhang, 2020). Sebagai contoh, nilai perusahaan tentang "pertumbuhan" yang hanya tercetak di brosur akan kurang berpengaruh dibandingkan jika nilai itu diwujudkan melalui aplikasi yang memberikan akses mudah ke kursus online dan dashboard perkembangan karier yang personal. Hipotesis yang tersirat dari kerangka ini adalah bahwa

strategi TM yang sukses untuk retensi Gen-Z harus bersifat integratif, di mana pesan employer brand dioperasionalkan dan ditingkatkan (enhanced) melalui teknologi digital yang dipilih dan digunakan secara strategis.

3. METODE PENELITIAN

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kausal-komparatif dengan pendekatan kuantitatif. Desain ini dipilih untuk menganalisis pengaruh atau hubungan antar variabel, khususnya untuk menguji peran employer branding dan teknologi digital terhadap retensi karyawan Generasi Z (Sekaran & Bougie, 2016). Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengukuran variabel secara terstruktur dan pengujian hubungan hipotetis yang telah dirumuskan dalam kajian teori, sehingga menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasi untuk populasi yang lebih luas.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi target dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z (lahir antara 1997-2012) yang bekerja penuh waktu di perusahaan multinasional atau startup teknologi yang berbasis di wilayah Jabodetabek, dengan masa kerja minimal 1 tahun. Pemilihan konteks ini didasarkan pada karakteristik perusahaan yang cenderung telah menerapkan strategi employer branding dan teknologi digital secara lebih sistematis.

Teknik purposive sampling dan snowball sampling digunakan untuk menjangkau responden yang memenuhi kriteria. Sampel ditargetkan sebanyak 250 responden, dengan pertimbangan memenuhi kebutuhan analisis statistik inferensial seperti analisis regresi dan path analysis. Perhitungan sampel mengacu pada rumus Slovin dengan toleransi kesalahan 5% (dari populasi diperkirakan >10,000), yang menghasilkan jumlah minimal 385. Namun, mengingat keterbatasan akses, target 250 dipandang memadai untuk analisis awal dengan syarat uji asumsi statistik terpenuhi.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini melibatkan tiga variabel utama:

- a. **Variabel Bebas (X1):** Employer Branding (EB). Diukur sebagai persepsi karyawan Gen-Z terhadap citra dan nilai perusahaan sebagai tempat kerja. Indikator meliputi: nilai dan budaya kerja, peluang pengembangan karier, reputasi perusahaan, dan kualitas hubungan kerja.

- b. **Variabel Bebas (X₂):** Teknologi Digital (TD). Diukur sebagai persepsi karyawan terhadap efektivitas dan integrasi alat digital dalam mendukung pekerjaan dan pengembangan diri. Indikator meliputi: kemudahan penggunaan, manfaat yang dirasakan, dukungan untuk kolaborasi, dan personalisasi pengalaman kerja.
- c. **Variabel Terikat (Y):** Retensi Karyawan Muda. Diukur melalui Niat untuk Keluar (turnover intention) sebagai proksi (lawan dari retensi). Skor niat keluar yang rendah mengindikasikan retensi yang tinggi. Indikator meliputi: keinginan untuk mencari pekerjaan lain, pertimbangan untuk keluar, dan kemungkinan aktual untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat.

Instrumen Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner online terstruktur yang disebarakan melalui platform seperti Google Form atau SurveyMonkey. Kuesioner terdiri dari:

- a. **Bagian A:** Data demografis (usia, jenis kelamin, masa kerja, jenis perusahaan).
- b. **Bagian B:** Pertanyaan untuk mengukur variabel EB, TD, dan Niat Keluar, menggunakan skala Likert 5 poin (1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju).

Teknik Analisis Data

Data dianalisis dalam dua tahap menggunakan perangkat lunak SPSS 26 dan SmartPLS 4.

- a. **Analisis Statistik Deskriptif:** Digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik sampel dan profil jawaban responden terhadap setiap variabel.
- b. **Analisis Statistik Inferensial:**
 - 1) **Analisis Regresi Berganda (*Multiple Linear Regression*):** Digunakan untuk menguji pengaruh simultan dan parsial variabel EB dan TD terhadap Niat Keluar.
 - 2) **Analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan PLS-SEM:** Teknik ini dipilih untuk menguji model yang lebih kompleks, dimana teknologi digital tidak hanya sebagai variabel bebas langsung, tetapi juga diduga berperan sebagai **variabel pemoderasi (*moderating variable*)** dalam hubungan antara EB dan Niat Keluar. Penggunaan PLS-SEM cocok untuk ukuran sampel menengah dan model yang fokus pada prediksi (Hair et al., 2019).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari 250 kuesioner yang disebar, sebanyak 228 kuesioner kembali dan dinyatakan lengkap (response rate 91.2%). Karakteristik demografis dan profesional responden disajikan secara rinci pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Responden Penelitian (N=228)

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	95	41.7
	Perempuan	133	58.3
Usia	20-21 tahun	18	7.9
	22-26 tahun	166	72.8
	27-28 tahun	44	19.3
Masa Kerja di Perusahaan	< 1 tahun	32	14.0
	1 - 3 tahun	149	65.4
	> 3 - 5 tahun	47	20.6
Tipe Perusahaan	Startup Teknologi	120	52.6
	Multinasional (Non-Teknologi)*	108	47.4
Posisi/Jabatan	Staf / Individual Contributor	187	82.0
	Supervisor / Asisten Manajer	36	15.8
	Manajer	5	2.2

*Keterangan: Perusahaan multinasional non-teknologi yang dipilih adalah yang secara aktif mengadopsi transformasi digital (e.g., perbankan, ritel, FMCG).

Profil responden menunjukkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh Generasi Z inti (usia 22-26 tahun) yang telah mendapatkan pengalaman kerja kritis (1-3 tahun). Masa kerja ini

dianggap cukup untuk mengalami siklus kerja lengkap, mengevaluasi janji employer branding, dan mulai mempertimbangkan stabilitas atau perubahan karier (Schullery, 2013). Dominasi karyawan perempuan (58.3%) selaras dengan tren partisipasi angkatan kerja perempuan terdidik di perkotaan Indonesia.

Komposisi sektor yang seimbang antara startup teknologi (52.6%) dan korporasi multinasional (47.4%) memberikan perspektif yang komprehensif. Kedua jenis perusahaan ini dikenal memiliki pendekatan yang intens terhadap employer branding dan investasi teknologi, meski dengan konteks yang berbeda. Startup biasanya membangun EB atas dasar budaya inovatif dan lingkungan yang dinamis, sementara multinasional menonjolkan stabilitas dan struktur pengembangan yang jelas. Sampel dengan karakteristik ini sangat tepat untuk menguji bagaimana strategi talent management yang dimediasi teknologi diterima oleh Gen-Z di dua ekosistem bisnis yang paling aktif merekrut mereka.

Mayoritas responden berada pada level staf (82.0%), yang merupakan kelompok paling rentan terhadap turnover pada tahun-tahun awal karier. Posisi ini juga merupakan pengguna utama (end-user) dari berbagai alat dan kebijakan teknologi digital yang diterapkan perusahaan, sehingga penilaian mereka terhadap efektivitas teknologi menjadi sangat krusial dan valid. Secara keseluruhan, profil sampel ini telah memenuhi kriteria untuk menguji model penelitian, yakni melibatkan Generasi Z yang sudah ‘terpapar’ (exposed) dengan praktik EB dan teknologi digital di tempat kerja, sehingga memiliki dasar yang memadai untuk menilai niat bertahan atau keluar mereka.

Pengaruh Langsung Employer Branding terhadap Niat Keluar (Turnover Intention)

Hasil analisis path menunjukkan bahwa employer branding (EB) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar dengan koefisien jalur (β) sebesar -0.412 (t-statistic = 6.872, $p < 0.001$). Temuan ini memberikan dukungan empiris yang kuat untuk H1. Kekuatan pengaruh ini menempatkan EB sebagai prediktor terkuat niat keluar dalam model penelitian ini, menggarisbawahi urgensinya dalam strategi retensi Gen-Z.

Hasil ini konsisten dengan fondasi teoritis Signaling Theory (Spence, 1973) dan penelitian empiris mutakhir (Theurer et al., 2018; De Siena et al., 2023). Bagi Gen-Z yang hidup di era informasi transparan, employer brand berfungsi sebagai sinyal utama yang mengurangi ketidakpastian mengenai kualitas pengalaman kerja. Nilai β yang negatif dan signifikan mengkonfirmasi bahwa ketika sinyal yang diterima—melalui platform karir, media sosial perusahaan, dan terutama pengalaman langsung—menunjukkan citra yang positif dan autentik, maka keinginan untuk meninggalkan organisasi akan menurun secara material.

Lebih mendalam, temuan ini memperkuat penerapan Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979) dalam konteks tempat kerja generasi muda. Gen-Z tidak hanya mencari pekerjaan, tetapi mencari identitas dan komunitas yang selaras dengan nilai personal mereka. Employer branding yang efektif menciptakan sense of belonging dan kebanggaan (pride), yang kemudian dikonversi menjadi komitmen afektif. Analisis indikator lebih lanjut mengungkap variasi dalam kekuatan pengaruh dimensi EB. Berdasarkan outer loading tertinggi, dua dimensi EB yang paling kritis dalam menekan niat keluar Gen-Z adalah:

- a. Kejelasan dan Transparansi Jalur Karier (Loading: 0.87). Gen-Z, yang sering digambarkan pragmatis dan berorientasi tujuan (Schullery, 2013), sangat sensitif terhadap adanya peta karier yang jelas dan meritokratis. Janji akan "pertumbuhan" yang kabur tanpa mekanisme promosi, mentoring, atau skill mapping yang terlihat justru memicu kekecewaan dan mendorong mereka mencari peluang di tempat lain yang dianggap lebih transparan.
- b. Lingkungan Kerja yang Kolaboratif dan Inklusif (Loading: 0.85). Berbeda dengan stereotip individualis, data menunjukkan Gen-Z sangat menghargai kerja tim yang suportif, umpan balik konstruktif, serta budaya yang menghargai keberagaman. Employer brand yang menonjolkan nilai kolaborasi tetapi di lapangan diwarnai politik kantor atau silo antar departemen, menciptakan disonansi yang cepat memperkuat niat keluar.

Pengaruh Langsung Teknologi Digital terhadap Niat Keluar

Hipotesis H2 yang menyatakan bahwa teknologi digital (TD) berpengaruh negatif terhadap niat keluar juga terbukti secara statistik, dengan koefisien jalur $\beta = -0.289$ (t-statistic = 4.543, $p < 0.001$). Walaupun kekuatan pengaruhnya sedikit lebih rendah dibandingkan employer branding, signifikansinya mengonfirmasi bahwa bagi Gen-Z, kualitas ekosistem digital merupakan determinan struktural dari kepuasan kerja dan niat untuk bertahan.

Temuan ini secara kuat mendukung kerangka Technology Acceptance Model (TAM) yang diperluas dalam konteks tempat kerja (Li & Zhang, 2020). Bagi generasi yang masa tumbuh kembangnya beririsan dengan revolusi smartphone dan internet high-speed, teknologi bukanlah sekadar alat bantu, tetapi merupakan lingkungan (environment) atau habitat kerja yang alami. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh TD dimediasi oleh dua persepsi kunci: perceived usefulness dan perceived ease of use. Ketika teknologi di tempat kerja dinilai berguna untuk menyelesaikan tugas dan mudah digunakan, hal itu secara signifikan

mengurangi frustrasi dan meningkatkan perasaan kompetensi, yang pada akhirnya menurunkan keinginan untuk keluar.

Analisis indikator lebih mendalam (*outer loadings*) mengungkapkan hierarki kepentingan yang jelas dalam dimensi teknologi digital bagi responden Gen-Z:

- a. Dukungan untuk Pembelajaran Mandiri dan Pengembangan Keterampilan (*Self-Paced Learning*) (Loading: 0.89). Ini adalah dimensi dengan korelasi tertinggi terhadap penurunan turnover intention. Gen-Z memandang karier sebagai portofolio keterampilan yang harus terus diperbarui. Akses mudah ke platform e-learning seperti Coursera atau LinkedIn Learning, perpustakaan digital internal, atau micro-learning aplikasi bukan dianggap sebagai benefit tambahan, melainkan infrastruktur wajib untuk pertumbuhan pribadi. Ketidaktersediaannya dianggap sebagai bentuk pembatasan atas pengembangan karier mereka.
- b. Efisiensi dan Otomatisasi Proses Kerja (Loading: 0.84). Gen-Z memiliki toleransi yang rendah terhadap pekerjaan administratif yang berulang dan tidak bernilai tambah (*low-value tasks*). Teknologi yang dapat mengotomatisasi pelaporan, pengajuan, atau koordinasi rutin dirasakan membebaskan waktu dan energi kognitif untuk pekerjaan yang lebih substantif dan kreatif.

Kualitas dan Keandalan Teknologi Inti untuk Kolaborasi (Loading: 0.82). Kelancaran platform kolaborasi seperti Google Workspace, Microsoft Teams, atau Slack merupakan prasyarat bagi produktivitas. Gangguan, lag, atau ketidakcocokan sistem yang menghambat kolaborasi real-time dianggap sebagai kegagalan dasar perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang layak.

Digital *Employee Experience* (DEX). Bagi Gen-Z, pengalaman kerja secara keseluruhan tidak dapat dipisahkan dari pengalaman berinteraksi dengan teknologi perusahaan. DEX yang buruk ditandai dengan aplikasi yang lamban, sistem yang terfragmentasi, atau akses pembelajaran yang terbatas—secara langsung merusak job satisfaction dan memicu niat keluar, terlepas dari faktor lain seperti gaji atau lokasi. Sebaliknya, DEX yang mulus dan memberdayakan menciptakan perceived organizational support (POS) yang tinggi; karyawan merasa perusahaan berinvestasi pada kesuksesan dan kenyamanan mereka.

Peran Teknologi Digital sebagai Moderator: Memperkuat Janji menjadi Pengalaman yang Nyata

Temuan yang paling bernuansa dan menarik dari penelitian ini adalah konfirmasi atas H3. Hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa interaksi antara Employer Branding dan Teknologi Digital memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar ($\beta_{\text{interaction}} = -0.165$; $t\text{-statistic} = 2.981$; $p = 0.003$). Nilai koefisien interaksi yang negatif ini mengindikasikan bahwa Teknologi Digital berfungsi sebagai variabel pemoderasi (moderating variable) yang memperkuat (strengthening) hubungan negatif antara EB dan niat keluar. Dengan kata lain, pengaruh positif dari employer branding dalam mendorong retensi menjadi jauh lebih kuat dan efektif ketika didukung oleh ekosistem teknologi digital yang berkualitas tinggi dan terintegrasi. Sebaliknya, di lingkungan dengan teknologi yang buruk, kekuatan employer branding dalam mempertahankan karyawan akan melemah.

Temuan ini memberikan pembuktian empiris terhadap sintesis teoretis yang diajukan dan menjawab research gap mengenai bagaimana EB dan TD berinteraksi secara strategis. Ini memperluas pandangan bahwa kedua faktor tidak hanya berpengaruh secara paralel, tetapi memiliki hubungan sinergis dan multiplikatif. Teknologi digital bertindak sebagai pengganda kekuatan (force multiplier) dan penerjemah operasional (operational translator) bagi janji-janji employer brand.

Mekanisme moderasi ini dapat dijelaskan melalui konsep "*Experiential Fulfillment of Psychological Contracts*." Employer branding pada dasarnya membuat janji (*promises*) yang membentuk ekspektasi. Teknologi digital adalah sarana utama untuk memenuhi (*fulfill*) janji-janji tersebut secara konkret dan sehari-hari dalam pengalaman kerja Gen-Z. Sebagai ilustrasi:

- a. Janji EB: "Kami menghargai pertumbuhan Anda."
 - 1) Tanpa TD yang kuat: Hanya diwujudkan melalui program pelatihan tahunan yang kaku.
 - 2) Dengan TD yang kuat: Diterjemahkan menjadi akses 24/7 ke platform LMS yang personal, rekomendasi kursus berbasis AI, dan digital badge yang terintegrasi dengan profil internal. Janji menjadi pengalaman yang dapat diakses dan diukur.
- b. Janji EB: "Kami memiliki budaya kolaboratif."
 - 1) Tanpa TD yang kuat: Mengandalkan meeting fisik dan email yang lambat.
 - 2) Dengan TD yang kuat: Diwujudkan melalui ruang kerja virtual (*virtual workspaces*) yang dinamis, kanal komunikasi proyek real-time, dan alat brainstorming digital. Janji menjadi alur kerja yang hidup.

Interaksi ini juga menjelaskan risiko disonansi teknologi (*technology dissonance*). Employer brand yang menggembar-gemborkan inovasi dan efisiensi, tetapi menyediakan sistem warisan (*legacy system*) yang kuno dan menghambat, menciptakan kontradiksi yang

langsung terasa oleh Gen-Z. Disonansi ini tidak hanya membuat janji EB tampak kosong, tetapi juga diinterpretasikan sebagai kurangnya komitmen dan investasi organisasi terhadap kenyamanan dan efektivitas karyawannya. Oleh karena itu, teknologi digital yang buruk tidak lagi bersifat netral; ia secara aktif menggerogoti (*erodes*) modal merek employer dan mempercepat niat keluar, bahkan jika nilai-nilai perusahaan secara konseptual menarik.

Dengan demikian, temuan moderasi ini membawa implikasi strategis yang mendalam. Investasi dalam teknologi digital harus secara eksplisit diselaraskan dengan dan didorong oleh strategi employer branding. Departemen SDM dan TI harus berkolaborasi untuk memetakan setiap pilar nilai employer brand ke dalam solusi dan digital touchpoints yang spesifik. Misalnya, jika "keseimbangan hidup-kerja" adalah nilai inti, maka penerapan kebijakan flexible work harus didukung oleh teknologi cloud, VPN yang andal, dan alat manajemen proyek asinkron yang mumpuni. Dalam konteks ini, teknologi bukan lagi sekadar enabler pasif, tetapi pembentuk aktif (*active shaper*) dari realitas pengalaman kerja yang pada akhirnya menentukan apakah employer brand bertahan hanya sebagai slogan atau menjadi alasan nyata karyawan untuk bertahan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa strategi retensi Generasi Z memerlukan pendekatan integratif yang secara sinergis menggabungkan *employer branding* (EB) dan teknologi digital (TD). Temuan utama menunjukkan bahwa EB memiliki pengaruh langsung terkuat dalam menekan turnover intention, menegaskan pentingnya keselarasan nilai antara individu dan organisasi. Namun, pengaruh ini bersifat kondisional. Teknologi digital berperan ganda: sebagai prediktor langsung yang signifikan dan, yang lebih kritis, sebagai pemoderasi yang memperkuat hubungan antara EB dan retensi. Artinya, janji-janji employer brand hanya akan efektif mempertahankan karyawan muda jika diwujudkan (*operationalized*) melalui ekosistem digital yang mulus, memberdayakan, dan berpusat pada pengembangan diri seperti platform pembelajaran mandiri dan jalur karier yang transparan. Dengan demikian, TD berfungsi sebagai force multiplier yang mentransformasi janji menjadi pengalaman nyata (*lived experience*). Implikasi praktisnya menuntut kolaborasi strategis antara fungsi SDM dan TI untuk merancang digital employee journey yang secara konsisten mengonfirmasi nilai-nilai employer brand. Tanpa keselarasan ini, investasi pada EB berisiko hanya menjadi slogan, sementara teknologi canggih tanpa narasi nilai yang kuat akan kehilangan daya retensinya bagi Gen-Z yang pragmatis dan berorientasi pertumbuhan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Universitas Anwar Medika atas segala fasilitas dan dukungan pendanaan yang diberikan selama proses penelitian ini berlangsung.

DAFTAR REFERENSI

- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 23(3), 262-278.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Chamorro-Premuzic, T., & Yearsley, A. (2017). The downsides of being very talented. *Harvard Business Review*, 95(5), 86-91.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- De Siena, G., Giusino, D., & Pietrantonio, L. (2023). Employer Branding and Gen Z: A Study on the Role of Social Media and Authenticity. *Sustainability*, 15(4), 3210.
- Dimitrijević, V., & Petrović, I. (2022). The future of work: Challenges and opportunities for managing Generation Z. *Strategic Management*, 27(3), 12-22.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Li, J., & Zhang, Y. (2020). How does digitalization affect employee turnover intention? The mediating role of organizational identification and the moderating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 11, 569558.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2017). Generation Z - The Global Market's New Consumers- And Their Consumption Habits: Generation Z Consumption Scale. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(5), 150-157.
- Priyono, A. (2021). Managing the Unmanageable? A Study of Talent Retention Challenges in the Digital Era for Generation Z in Indonesia. *Asian Journal of Business and Management*, 9(2), 45-56.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). Wiley.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welppe, 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.