

TESIS

**PENGARUH *EMPLOYER BRANDING* TERHADAP
TURNOVER INTENTION DAN *ORGANIZATIONAL
TRUST* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI
ORGANISASI START UP**



Oleh:

SISTARIA ISMA SYARIFAH
092114253004

**PROGRAM STUDI MAGISTER
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2023**

TESIS

**PENGARUH *EMPLOYER BRANDING* TERHADAP
TURNOVER INTENTION DAN *ORGANIZATIONAL
TRUST* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI
ORGANISASI *START UP***

Oleh:

SISTARIA ISMA SYARIFAH
092114253004

**PROGRAM STUDI MAGISTER
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2023**

TESIS

**PENGARUH *EMPLOYER BRANDING* TERHADAP
TURNOVER INTENTION DAN *ORGANIZATIONAL
TRUST* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI
ORGANISASI *START UP***

Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Magister Dalam
Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada
Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh:

SISTARIA ISMA SYARIFAH
092114253004

**PROGRAM STUDI MAGISTER
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2023**

TESIS INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL 17 JUNI 2023

Oleh :

Pembimbing Ketua



Dr. Fajrianthi, M.Psi., Psikolog
NIP. 196803081998022001

Mengetahui,
Koordinator Program Studi Program Magister
Pengembangan Sumber Daya Manusia



Dr. Nuri Herachwati, Dra. Ec., MSi. MSc.
NIP. 196606301992032001

Telah diuji pada

Tanggal : 15 Juni 2023

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. Nuri Herachwati, Dra. Ec., MSi. MSc

Anggota : 1. Dr. Fajrianthi, M.Psi., Psikolog
2. Dr. Windijarto, SE., MBA
3. Dr. Erna Setijaningrum, S.IP., M.Si
4. Dr. Zuyyina Choirunnisa, S.M., M.SM

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sistaria Isma Syarifah

NIM : 092114253004

Program Studi : Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia

Judul Tesis : Pengaruh *Employer Branding* terhadap *Turnover Intention* dan *Organizational Trust* Sebagai Variabel Mediasi di Organisasi *Start Up*

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis saya ini adalah asli (hasil karya sendiri) bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (Plagiarism) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik. Dalam tesis ini tidak terdapat pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan didalam daftar pustaka. Demikian, pernyataan ini dibuat tanpa adanya paksaan dari pihak manapun, apabila pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 30 Mei 2023



Sistaria Isma Syarifah

092114253004

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kami persembahkan sebagai bentuk syukur atas disetujuinya tesis sebagai tugas akhir dan untuk mendapatkan gelar magister. Puji syukur utamanya untuk Allah SWT karena dengan ketetapannya memberikan ridho untuk kami menyelesaikan tugas akhir dengan tepat waktu, tak lupa kami ingin mempersembahkan ucapan terima kasih kepada:

1. Kepala prodi magister PSDM Ibu Nuri yang sejak pertama dalam proses wawancara telah mengizinkan kami untuk belajar di Universitas Airlangga, percaya kepada kami, dan terus mendukung kami.
2. Kepada dosen pembimbing kami Ibu Fajrianthi atas bimbingannya dan inspirasinya dalam menyelesaikan tugas akhir.
3. Kepada para dosen dan staff sekolah pascasarjana yang membantu kami dalam masa studi.
4. Kepada keduaorangtua Mama dan Ayah, atas semua kasih sayang, tuntunan, dan dukungan untuk kami menggapai mimpi kami.
5. Kepada adik dan saudara-saudara atas semangat kepada kami untuk terus belajar dan menimba ilmu di universitas Airlangga.
6. Kepada para sahabat-sahabat dan rekan kerja di kantor Mamikos atas dukungan dan canda tawa yang membantu kami tetap sehat mental

Surabaya, 15 Juni 2023

Penulis

RINGKASAN

Pengaruh *Employer Branding* Terhadap *Turnover Intention* dan *Organizational Trust* Sebagai Variabel Mediasi di Organisasi *Start Up*

Sistaria Isma Syarifah

Fenomena pertumbuhan *start up digital* yang sangat cepat menimbulkan kebutuhan *talent* yang memiliki kemampuan IT (*digital talent*) meningkat dan persaingan antar organisasi untuk merekrut *digital talent*. Sebagai organisasi yang baru berdiri, *start up digital* harus membangun *brand* dengan citra positif dan reputasi yang baik. Terdapat dua faktor utama yang membuat organisasi kesulitan untuk mempertahankan *digital talent* yaitu *talent war* dan *shortage talent*. Tingginya angka turnover juga menjadi indikator *start up* kesulitan mempertahankan *digital talent*.

Organisasi membutuhkan strategi efektif untuk mempertahankan karyawannya. Berthon., dkk, (2005) merumuskan strategi employer branding keuntungan/manfaat yang dipersepsikan oleh karyawan dari pesan komunikasi yang disampaikan melalui "brand" organisasi dengan tujuan menjadi daya tarik karyawan. Di tengah kondisi bisnis *start up* yang tidak pasti, karyawan akan bertahan di organisasi ketika ekspektasi terhadap organisasi bisa terpenuhi dan membentuk kepercayaan terhadap organisasi (Mathis & Jackson, 2011). Kepercayaan terhadap organisasi (*organizational trust*/OT) akan membentuk komitmen karyawan (Mathis & Jackson, 2011). Maka organisasi perlu mempertimbangkan *employer branding* (EB) dan *organizational trust* (OT) untuk mempertahankan karyawan.

Penelitian ini akan menguji pengaruh *employer branding* (EB) terhadap *turnover intention* (TI), dengan peran mediasi dari *organizational trust* (OT). EB adalah usaha membentuk persepsi calon karyawan dan karyawan untuk membedakan organisasi dengan organisasi lainnya dan menciptakan pengalaman dalam berinteraksi dengan organisasi tersebut (Hollensen, 2007). Menurut Berthon., dkk (2005) terdapat lima dimensi pada EB, yaitu *interest value*, *development value*, *social value*, *economic value*, dan *application value*. TI yang dirumuskan oleh Tett & Meyer (1993) yaitu kecenderungan perilaku yang secara sadar dan sengaja ingin meninggalkan organisasi. Organizational trust adalah bentuk perilaku percaya terhadap organisasi atas sikap dan tindakannya terhadap karyawan, karyawan adalah pihak yang menerima perilaku dan tindakan tersebut, dan meletakkan harapan atas keinginan karyawan terhadap semua tindakan organisasi (Robinson, 1996).

Peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif, *employer branding* sebagai independent variabel, *turnover intention* sebagai dependent variabel, *organizational trust* sebagai mediation variable. Variabel mediasi (mediator) digunakan untuk menjelaskan bagaimana hubungan antara *dependent variable*

dengan *independent variable* tersebut terjadi. Populasi yaitu karyawan start up di Indonesia yang memiliki halaman *employer branding*, sampel 191 karyawan pada posisi tertentu. Masing-masing variabel akan diukur dengan skala yang telah diadaptasi ke Bahasa Indonesia dan diukur dengan 7 rating scale. Analisis data menggunakan SEM-PLS dengan pengujian model struktural dan pengujian model pengukuran. Untuk uji hipotesis menggunakan uji signifikansi jalur.

Secara garis besar, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat *employer branding* yang dibangun organisasi maka semakin tinggi kepercayaan terhadap organisasi. Semakin tinggi kepercayaan terhadap organisasi maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Tidak ada pengaruh *employer branding* terhadap kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kepercayaan organisasi memediasi penuh hubungan *employer branding* terhadap *organizational trust*. Artinya semakin baik *employer branding* maka karyawan memiliki kecenderungan yang rendah untuk meninggalkan organisasi jika karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi.

Penggunaan *employer branding* (EB) merupakan suatu bentuk komitmen dari organisasi untuk menerapkan kebijakan serta memberikan pesan dukungan kepada karyawan. Apa yang diekspektasikan oleh karyawan ketika disampaikan melalui EB dan dipersepsikan sesuai dengan ekspektasi tersebut membuat karyawan cenderung merasa aman dan menimbulkan rasa percaya akan terpenuhinya ekspektasi. Terdapat perbedaan hasil penelitian ini pada penelitian sebelumnya. Pada penelitian ini tidak ada signifikansi hubungan antara *employer branding* terhadap *turnover intention*. Dalam artian kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi tidak dipengaruhi secara langsung oleh *employer branding*.

Ketika karyawan mengalami kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi, karyawan akan cenderung merasa aman dan nyaman dalam pekerjaan mereka dan berdampak kepada berkurangnya rasa ingin meninggalkan organisasi (Zeffane & Melhem, 2018). *Organizational trust* berperan signifikan karena pada kondisi ini start up mengalami ketidakstabilan dan karyawan khawatir terhadap keamanan pekerjaan mereka. Meskipun organisasi menampilkan nilai-nilai melalui *employer branding*, karyawan perlu merasa percaya terlebih dahulu terhadap organisasi sehingga bisa mengurangi kecenderungan untuk keluar.

SUMMARY

The Effect of Employer Branding on Turnover Intention and Organizational Trust as Mediating Variables in Start Up

Sistaria Isma Syarifah

The phenomenon of rapidly growing digital start ups has created an increasing demand for digital talent with IT skills, leading to competition among companies to recruit digital talent. As newly established organizations, digital start ups must build a positive brand image and reputation. Two main factors contribute to the struggle of organizations in retaining digital talent, namely talent war and talent shortage. High turnover rates also reflect the difficulty of organizations in retaining digital talent.

Therefore, organizations need effective strategies to retain their employees. Berthon et al. (2005) formulated an employer branding strategy as the benefits perceived by employees from the communication messages conveyed through the organization's brand, with the aim of attracting and retaining employees. In uncertain start up business conditions, employees will stay in an organization when their expectations are met, and they have trust in the organization (Mathis & Jackson, 2011). Trust in the organization, also known as organizational trust (OT), builds employee commitment (Mathis & Jackson, 2011). Hence, organizations need to consider employer branding (EB) and organizational trust (OT) to retain employees.

This study aims to test the effect of EB on turnover intention (TI), with the mediating role of OT. EB is an effort to shape the perceptions of potential and current employees, distinguishing the organization from other organizations and creating a positive experience in interacting with the organization (Hollensen, 2007). Berthon et al. (2005), there are five dimensions of EB: interest value, development value, social value, economic value, and application value. TI, defined by Tett & Meyer (1993), is the tendency to leave the organization consciously and intentionally. Organizational trust is a form of trusting behavior toward the organization's attitudes and actions toward employees, where employees are the recipients of such behavior and actions and place their expectations on the organization's actions (Robinson, 1996).

This research uses quantitative research methods, with employer branding as the independent variable, turnover intention as the dependent variable, and organizational trust as the mediating variable. The mediator variable explains the correlation between the dependent variable and the independent variable. The population includes start up employees in Indonesia who use an employer branding strategy, with a sample size of 191 employees in specific positions. Each variable will be measured using a scale adapted to Indonesian and measured with a rating scale. Data analysis will use SEM-PLS with structural model testing and

measurement model testing. Hypothesis testing will use a significance test of the path.

The results of this study demonstrate that the stronger the employer branding built by the company, the greater the impact on trust in the organization. Employees with higher trust in the organization will lower their intention to leave. There is no effect of employer branding on the intention of employees to leave the organization. Organizational trust fully mediates the relationship between employer branding and turnover intention. This means that the better the employer branding, the lower the intention for employees to leave the organization if they have high trust in the organization.

The application of employer branding (EB) is a commitment from the organization to implement policies and communicate supportive messages to employees. EB creates a sense of security and generates trust in their expectations. This research presents different findings compared to previous studies, as it shows no significant relationship between employer branding and turnover intention. It means the intention to leave is not directly and significantly influenced by employer branding.

When employees have a high level of trust in the organization, they tend to feel secure and comfortable in their jobs, resulting in a reduced desire to leave the organization (Zeffane & Melhem, 2018). Organizational trust plays a significant role, especially in start up environments characterized by company instability, where employees may have concerns about job security. Although the organization portrays its values through employer branding, employees need to develop trust in the organization first in order to decrease the inclination to leave.

ABSTRAK

Studi ini dilakukan untuk mendalami pengaruh *employer branding* terhadap *turnover intention* dan peran *organizational trust* sebagai variabel mediasi antara *employer branding* dengan *turnover intention*. Sampel yang digunakan adalah 191 karyawan start up di Indonesia. EB diukur menggunakan skala Berthon., (2005), TI diukur menggunakan skala Tett & Meyer (1993), dan OT dengan skala yang dikembangkan oleh Robinson (1996). Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif. Analisis data menggunakan SEM-PLS dengan software SmartPLS3. Dari hasil analisis, *EB mempengaruhi OT dan EB tidak mempengaruhi TI. Organizational trust* berperan sebagai mediator sebagian antara hubungan *employer branding* dengan *turnover intention*. Kesimpulannya, untuk meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi adalah dengan mengembangkan citra bahwa organisasi tempat terbaik untuk karyawan mengembangkan diri dan organisasi selalu mengedepankan inovasi, kreatifitas, dan produk kualitas tinggi. Dapat disimpulkan juga *employer branding* yang tinggi akan meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi dan dapat membuat karyawan cenderung untuk tetap tinggal di organisasi. Implikasi dari studi ini secara teoritis diharapkan dapat berkontribusi untuk pengembangan dinamika *employer branding*, *organizational trust*, dan *turnover intention*. Hasil studi ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian di masa depan. Implikasi secara praktis untuk HR dari hasil studi ini dapat menjadi referensi dalam mengembangkan kebijakan dan praktik untuk mempertahankan karyawan, meningkatkan kepercayaan organisasi, dan mengembangkan strategi *employer branding* yang efektif.

Kata Kunci: *employer branding*, *turnover*, *trust*.

ABSTRACT

This study explored the effects of employer branding on turnover intention and the role of organizational trust as a mediating variable between employer branding and turnover intention. The sample consisted of 191 employees of start-ups in Indonesia. EB was measured using Berthon's scale (2005), TI was measured using Tett & Meyer's scale (1993), and OT was measured using Robinson's scale (1996). The research approach used in this study was quantitative, and the data analysis was conducted using SEM-PLS with SmartPLS3 software. From the analysis, it has been found that employer branding (EB) affects organizational trust (OT) and has no effect on turnover intention (TI). Organizational trust plays a fully mediating role in the relationship between employer branding and turnover intention. In conclusion, to increase trust in the organization, it is recommended to develop a positive image that the organization is the best place for employees to develop their skills and always prioritizes innovation, creativity, and high-quality products. It also concluded that high employer branding will increase trust in the organization and lead to lower intention to leave. The implications of this study are expected to contribute to the development of the dynamics of employer branding, organizational trust, and turnover intention in theoretical terms. The results of this study can be used as a reference for future research. Practically, the implications of this study can be used as a reference by HR in developing policies and practices to retain employees, increase organizational trust, and develop effective employer branding strategies.

Keywords: employer branding, turnover, trust

DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	i
SAMPUL DALAM.....	ii
PERSYARATAN GELAR	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS	v
LEMBAR ORISINALITAS	vi
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY.....	x
ABSTRAK.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.3.1 Tujuan Umum	10
1.3.2 Tujuan Khusus	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Branding.....	12
2.1.2 <i>Employer Branding (EB)</i>	13
2.1.3 <i>Turnover Intention (TI)</i>	17
2.1.4 <i>Organizational Trust (OT)</i>	18
2.1.5 Dinamika Hubungan Employer Branding, Turnover Intention, dan Organizational Trust	19
2.2 Penelitian Terdahulu	23
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	34
3.1 Kerangka Konseptual.....	34
3.2 Hipotesis Penelitian	35
BAB 4 MATERI DAN METODE.....	44
4.1 Jenis dan Rancangan Penelitian	44
4.2 Populasi, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	44
4.3 Definisi Operational Variabel Penelitian	46
4.3.1 <i>Employer Branding (EB)</i>	46
4.3.1 <i>Turnover Intention (TI)</i>	49
4.3.1 <i>Organizational Trust (OT)</i>	49
4.4 Bahan Penelitian	50
4.5 Instrumen Penelitian	51
4.5.1 Alat Ukur Penelitian.....	51
4.5.1 Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur	51

4.6 Lokasi dan Waktu Penelitian	52
4.7 Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data	52
4.8 Bagan Kerangka Operasional Pengumpulan Data	53
4.9 Analisis Data	54
BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN	57
5.1 Populasi dan Sampel	57
5.2 Analisis Deskriptif	58
5.3 Validitas dan Reliabilitas	66
5.3.1 <i>Indicator Loading</i>	66
5.3.2 <i>Construct Reliability</i>	68
5.3.3 <i>Convergent Validity (AVE)</i>	68
5.3.4 <i>Discriminant Validity</i>	70
5.4 Analisis Hipotesis	70
5.4.1 <i>Coefficient of Determination (R²)</i>	70
5.4.2 <i>The Effect Size (f²)</i>	71
5.4.3 <i>Cross-Validated Redundancy (Q²)</i>	72
5.4.4 Uji Hipotesis dengan Uji Signifikansi Jalur Koefisien	72
5.4.5 Uji Hipotesis Variabel Mediasi	75
BAB 6 PEMBAHASAN	77
6.1 Peran <i>Employer Branding</i> Terhadap <i>Organizational Trust</i>	80
6.2 Peran <i>Employer Branding</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i>	83
6.3 Peran <i>Organizational Trust</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	86
6.4 Peran <i>Organizational Trust</i> sebagai mediator pada hubungan <i>Employer branding</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	87
6.5 Keterbatasan Penelitian	90
BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN	92
7.1 Kesimpulan	92
7.2 Saran	95
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN	104

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Blueprint Skala Employer Branding	47
Tabel 4.2 Blueprint Skala Turnover Intention	48
Tabel 4.3 Blueprint Skala Organizational Trust.....	50
Tabel 4.4 Alat Ukur	51
Tabel 5.1 Persebaran Organisasi dan Jumlah Responden	57
Tabel 5.2 Kelompok Usia Responden	58
Tabel 5.3 Masa Kerja Responden	58
Tabel 5.4 Divisi dan Posisi Pekerjaan Responden	59
Tabel 5.5 Kategori Rata-rata Jawaban Responden.....	60
Tabel 5.6 Kategori Rata-rata Jawaban Variabel Turnover Intention.....	60
Tabel 5.7 Kategori Rata-rata Jawaban Variabel Organizational Trust.....	61
Tabel 5.8 Kategori Rata-rata Jawaban Variabel Employer Branding.....	63
Tabel 5.9 Cronbac'h Alpha	66
Tabel 5.10 Average Variance Extracted	67
Tabel 5.11 Skor R-Square	68
Tabel 5.12 Skor f ²	68
Tabel 5.13 Nilai Q ²	69
Tabel 5.14 Hasil Uji Koefisien Jalur	69
Tabel 5.11. Uji Peran Mediasi	73
Tabel 6.1. Hasil Pengujian Hipotesis	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Konseptual	34
Gambar 4.1 Kerangka Operasional Penelitian	53
Gambar 5.1. Model SemPLS.....	59
Gambar 5.2. Hasil Analisis PLS Algorithm dengan Smart PLS.....	71
Gambar 5.3. Hasil Boothstrapping dengan SmartPLS.....	72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Gambar Model Struktural dengan SmartPLS 3.....	100
Lampiran 2. Tabel Indicator Loading.....	101
Lampiran 3. Cross Loading.....	103
Lampiran 4. Kuisisioner Penelitian.....	104
Lampiran 5. Jawaban Responden.....	107